

الباب الأول
ما الأداء ؟ وكيف يحدث ؟
[مدخل إلى الأجزاء الثلاثة]

الفصل الأول : معانى المصطلحات

الفصل الثانى : النظم المتعلقة بالواجب الوظيفى

[البعد التنظيمى]

الفصل الثالث : نظم بيئة الأداء : الاجتماعية / السياسية

[بُعد البيئة التنظيمية]

الفصل الرابع : النظم المتعلقة بالفرد القائم بالأداء [بُعد الفرد]

الفصل الأول :

معاني المصطلحات



□ تقييم أداء العمل :

نبدأ في شرح هذا العنوان كلمة كلمة ، وليسمح لنا القارئ أن نبدأ من اليسار إلى اليمين .

The meaning of work : معنى العمل

كلمة **العمل** من التعبيرات متعددة الأغراض ، إلى الحد الذي يضعنا في مشكلات المفاهيم والتطبيقات . يشير العمل في أى قاموس وفي أى لغة إلى الأفعال Acts والعمليات Processes ، والمنتجات Products . يطبق العمل على الإنسان والآلات والطبيعة وعلى الأشياء المحسوسة . وقد يصل حد الغموض جزئياً إلى أن يصبح مصطلح العمل له معنى داخلياً في ذات كل فرد ، وعند كل موقف معين .

يلتقى المدبرون كثيراً في قراءاتهم وفي ممارساتهم بمصطلح العمل ، وقد يواجهون تعريفات متعددة لهذا المصطلح ، ولكن يظل جوهر معنى العمل كما يستخدم في أدب الإدارة صعب المنال .

نحاول هنا أن نحلل جوهر المصطلح ونكتشف بعض تطبيقاته . ولايعنى هذا أننا سوف نقدم عملاً لايرقى إليه نقد أو قصور ، وأنه لن يظهر هناك من يختلف معه أو يقدم تحليلاً وتفسيراً أفضل . إنها فقط مجرد محاولة لفتح ملف مفهوم غامض يمثل أهمية كبيرة لنا جميعاً .

* تعريف العمل : «بمعنى الشغل»

دعنا نبدأ باقتراح لتعريف العمل : «العمل هو كل نشاط إنساني يياشر طلباً لدوافع ومكافآت خارجية Extrinsic Rewards» ، قد يكون هذا النشاط مادياً أو فكرياً أو كليهما . وقد يكون بسيطاً أو معقداً أو على أى درجة بينهما ، وقد

يحتاج إلى جهود قليلة أو كبيرة . كل هذه التصنيفات لا تبعدها عن أن كل نشاط بصرف النظر عن طبيعته يقع تحت تصنيف العمل ، عندما يؤديه شخص ما طلبا لمكافآت من خارج العمل ذاته .

في ضوء ذلك يكون العمل وسيلة وليست غاية . وهناك فرق بين الوسائل والغايات ، إذن العمل أى شيء نؤديه لكي نحصل على شيء آخر ، والذي يشبع بدوره حاجة لدينا .

وعكس العمل هو عدم العمل «Nonwork» . والذي يمكن تعريفه بأنه أى نشاط يباشر طلباً لدوافع ومكافآت داخلية « Intrinsic Rewards » . هنا يختلط النشاط والمكافأة معا ، فى الوقت وفى الحيز ، أى أن الغاية والوسيلة يصبحان شيئا واحداً . ومن ثم فإن مردود إشباع الحاجة يتحقق مباشرة وفوريا من خلال النشاط ذاته . مرة أخرى نجد أن هدف الشخص ذاته وليس طبيعة المهمة هو المعيار الحيوى والمهم .

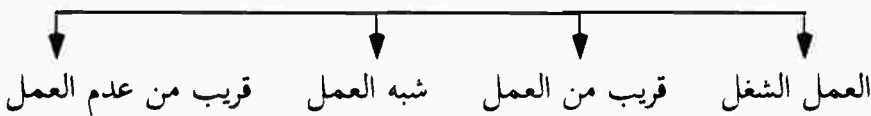
وطالما أن هناك أنشطة تباشر طلبا لكلتا المكافأتين الداخلية والخارجية ، فإننا نكون فى حاجة إلى مصطلح إضافي ، دعنا نستخدم مصطلح شبه العمل Sem-work بالنسبة لتلك الأنشطة التى تسعى إلى الحصول على المكافأتين معا ، الداخلية والخارجية وينسب متساوية .

* متصل العمل وعدم العمل [الشغل وعدم الشغل]

بهذه المصطلحات الثلاثة نكون قد حددنا ثلاث نقاط على مايمكن أن نطلق عليه متصل العمل / عدم العمل . نقطتان للنهايات ونقطة فى وسط المتصل ، وإذا أدخلنا على المتصل : قريب من العمل Near work ، وقريب من عدم العمل near nonwork ، لأصبح لدينا المتصل التالى :

شكل رقم (١)

متصل من العمل إلى عدم العمل



أى نشاط يباشر من أى فرد يمكن تحديده بنقطة معينة على هذا المتصل . إن النشاط المعين قد تختلف نقاط تحديده على المتصل باختلاف الأفراد أو قد يختلف باختلاف الأوقات بالنسبة للفرد الواحد. وسوف نوضح هذه النقطة فيما بعد .

يمكن وصف كثير من المهام بأنها عمل أو قريب من العمل ، ولكن المثل الذى يعبر عن العمل الخالص فى الواقع يتمثل فى تغيير إحدى عجلات السيارة التى فرغت من الهواء المضغوط [«عجلة نامت»] فى طريق سريع وفى وقت عاصفة ثلجية من الصعب تصور أن يتطوع أى فرد لكى يوقف سيارته فى هذه الظروف لتغيير عجلة السيارة طلباً لدوافع ومكافآت داخلية ، ولا شك فى أن النشاط دافعه بالكامل خارجى ، ويهدف إلى مواصلة السير مرة أخرى إلى الجهة التى يقصدها .

يبدو نشاط **عدم العمل** الخالص على أنه شخصى إلى حد كبير ، وفيه بعض الصعوبة لتصويره . إنه ذلك الهاوى أو الموسيقار الذى يلعب على آلة العود أو الكمان ، أو أى آلة موسيقية أثناء وجوده فى المنزل بمفرده ، يمكن أن يعطى مثلاً لنشاط «عدم العمل» ، لا يوجد هنا طلب على المديح أو التعويض المادى أو دوافع للترقية الوظيفية ، أو محاولة ذكية لتنمية مهارته الموسيقية ، التى قد توفر له فيما بعد الإشباع الخارجى . إنه نشاط تم ممارسته طلباً لدوافع ومكافآت داخلية ومباشرة من أداء هذا النشاط .

أما عن الأنشطة «**القرية من العمل**» ، فحدث ولا حرج فى مدى كثرتها ووفرته ، بعضها يرتبط بأنشطة «كسب العيش» «Earning a living» . إن وضع استراتيجية تسويقية لمنتج جديد يعتبر نشاطاً قريباً من العمل بالنسبة لمدير عام المبيعات . إنه يجد فى هذا النشاط إشباعاً داخلياً ويحقق له توقعاً للعديد من أنواع المردود الخارجى ، وقد يجد المحامى نفس المكافآت المزدوجة فى تقديم المشورة القانونية للعميل ، ويجدها العالم فى معمله ، والمدرس فى فصله ، والخرائط أمام مخرطته .

وكما سبق القول ، إن هناك أنشطة معينة يمكن أن توضع فى أماكن مختلفة من «**المتصل**» بالنسبة للأفراد المختلفين ، وليس الموقف واحداً بالنسبة لكل مدير عام مبيعات فلن يطلب أن يحصل جميعهم على نفس نسب المزيج

من المكافآت عند وضعهم استراتيجياتهم التسويقية . والمدرسون بدوافعهم المختلفة سوف يبحثون عن مكافآت مختلفة من نفس الفصل الدراسي . إن الهاوى للعصافير قد يبحث عن ويستخلص المكافآت من تربية العصافير ولكنها تختلف عن الذى يستأجره للقيام برعايتها وخدمتها فى حديقته وهكذا .

بقى الاستنتاج الذى أشرنا إليه فى أن النشاط المعين تختلف نقاط تحديده باختلاف الأوقات بالنسبة للفرد الواحد . عندما يتقدم بالإنسان العمر ، فإن حاجاته من النشاط قد تتغير ، إن المكافآت التى كانت مرغوبة قد تتغير وتحل أخرى محلها . على سبيل المثال قد نجد أن الحاجة إلى تقدير واحترام الآخرين ، تصبح أقل أهمية ، وتفسح الطريق أمام الحاجة إلى تحقيق الذات Self- acualization . بالنسبة لهذا الشخص فإن كل الأنشطة التى كانت تشبع حاجته إلى التقدير والاحترام يتم التعامل معها بحماس أقل مما كان يحدث فى الماضى .

* شبكة العمل - عدم العمل The work - nonwork grid

يسعى كل فرد إلى أن يعظم من مزيج المكافآت ، يتم ذلك من خلال أسلوبين ، إما أن يغير الفرد من طبيعة المزيج بتحركه على المتصل ، وإما أن يغير الفرد من حجم المزيج بزيادة جهوده . يمكن التعبير عن ذلك بيانياً ، وذلك عن طريق إضافة محور رأسى يشير إلى الجهود مع المحور الأفقى الذى يشير إلى متصل العمل / عدم العمل ، كما يظهر فى الشكل التالى :

شكل رقم (٢)

شبكة العمل - عدم العمل



بينما الهدف من هذا العرض هو التعرف على معنى مصطلح العمل فى النشاط الإنسانى بصفة عامة والنشاط التنظيمى بصفة خاصة ، ولكن يمكن للقارئ المتعمق فى هذا الموضوع ، أن تتوافر لديه أداة لاستبصار حركة الفرد على الشبكة المذكورة عندما يريد أن يضاعف جهوده طلبا لتغيير طبيعة أو حجم مزيج المكافآت . كما أن ذلك يوفر موضوعاً مهماً لخبراء ومدبرى تحسين وإدارة الأداء . وبعد أن تعرفنا على شبكة العمل - عدم العمل ، نعود مرة أخرى إلى تطبيقات المتصل .

* العمل - عدم العمل ، والوظائف :

إلى حد ما ، نجد أن الاعتماد على القيم الشخصية لكل فرد ، يجعل من المكافآت الداخلية والخارجية خاضعة لكثير من التباديل والتوافيق . فإذا كانت المكافآت الداخلية ممكنة فى واجب وظيفى ، فسوف يقبلها الفرد فى مقابل التنازل عن بعض المكافآت الخارجية ، أما إذا كان موقف الواجب الوظيفى يقدم القليل من إمكانية المكافآت الداخلية ، فليس مستغرباً أن نجد الفرد يسعى باستمرار لزيادة مردود الوظيفة من المكافآت الخارجية ، وسرعان ما تعتبر الوظيفة ليست عملاً ، فقد يرغب الفرد فى مزيج آخر من المكافآت ، ولكن ما البدائل ؟ من المهم أن ندرك أن هناك تغييراً فى مفهوم «العمل من أجل كسب العيش» قد تعرفنا على مفهوم العمل ، ولكن ماذا نعنى بكسب العيش ؟ هذا هو الجزء الذى تغير من العبارة حيث إنه بالنسبة للكثيرين أصبح كسب العيش يتضمن الحصول على المزيد من المكافآت الداخلية من الوظيفة More intrinsic rewards from the job إلى حد أنهم يرون أن الوظائف يجب أن تؤدى فى المنظمات أو خارجها . وأعتقد أن الموضوع الخاص بالمكافآت الداخلية والخارجية يحظى باهتمام كبير لدى علماء الاجتماع وزعماء النقابات العمالية ، ولكن النتيجة الواقعية أن البعض تحرك بالفعل إلى اليسار على «المتصل» . فى اتجاه المكافآت الداخلية . ولكن ليس معنى هذا أن العمل من الأشياء السيئة أو غير المهمة ، فنحن نريد مزيداً من المكافآت الخارجية التى نكابد من أجلها . إننا لانستطيع أن نعيش بدون الطعام والملابس والمسكن ، وكثير من المتطلبات الخارجية التى يمكن أن يوفرها المال لنا ، ونحن نعرف جيداً أن السلع والخدمات لا تحدث تلقائياً ولا يوجد أشياء كثيرة بدون ثمن .

كان العمل وسوف يظل شريان الحياة ، وإذا ذهب إلى أقصى اليسار على المتصل حيث «عدم العمل» أو عدم وجود مكافآت خارجية فلن يستمر طويلاً في هذا الوضع .

ومع ذلك هناك من يعملون أكثر مما يجب . فنحن مازلنا نعيش على ما توارثناه : في الأيام القديمة ، والأساليب القديمة حيث العامل عبارة عن حيوان ليس له أن يتوقع المكافآت الداخلية بجوار ما يسد رمقه في الحياة . ولكن الزمن قد تغير ، أو يجب أن نقول أن الزمن يمكن أن يتغير . تؤيد حركة إثراء العمل^(١) Job enrichment كلها هذه الحقيقة . وتبذل الجهود مخصصة لتصبح المكافآت الداخلية ممكنة في الوظائف المختلفة ، وبالتالي يمكن إثراء الحياة ذاتها ، وسحب جزء من النظر إلى العمل على أنه مجرد كسب العيش . إنها حركة تستحق الدعم والتأييد .

ومع ذلك ، لكي تنجح هذه الحركة [ليس فقط لمصلحة العامل ولكن لمصلحة المنظمة أيضا في صورة زيادة الجودة والمعنويات ، وتخفيض معدلات الغياب ودوران العمل] فإنه مطلوب تدشين مشروع أكبر من إعادته تصميم العمل Job redesign . علينا أن ننظر إلى الأفراد بنفس القدر الذي ننظر به إلى الأعمال .

تتمثل القضية في بذل مزيد من الجهود لفهم الأفراد في المنظمات فهما أعمق وأشمل مما هو عليه الآن . نريد أن نعرف بجدية أفراد منظماتنا ، ومزيج المكافآت الذي يفضلونه ، ونريد أن نسند إلى كل عضو مجموعة من الأنشطة المنتجة توجد في أبعد نقطة ممكنة على يسار «المتصل» وأقرب ما تكون إلى نقطة «عدم العمل» . وكلما تغير الأفراد ، فنحن نحتاج إلى تغيير المهام المكلفين بها أيضا .

كلما تمسكنا بهذه الوصفة ، سوف يتوقف النظر إلى الوظائف على أنها مجرد وسيلة لكسب العيش «عمل» وسوف يتحرك كل فرد بعض النقاط في اتجاه اليسار على «المتصل» ولذلك سوف يتوافر لدى الأفراد ميول لأن تستغرقهم المهام المكلفين بأدائها لكي يزدادوا من حجم مزيج المكافآت ، ويخفضوا من المردود الجائر من المكافآت الخارجية ، وسوف تكون النتائج مرضية للإدارة أيضا .
(١) يحاول خبراء توصيف الوظائف جعلها جذابة وغير مملة أو مجعدة . وتشجع حاجات الفرد الداخلية .

□ معنى الأداء : Performance

الأداء : سلوك يحدث نتيجة ، أو بعبارة أخرى : مايفعله الفرد استجابة لمهمة معينة [سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها من ذاته] .

* واقتباسا من نظريات التعلم :

- فإن الاستجابة لمطلب ما يحدث تغييراً في البيئة فهو أداء .
- والتعديل في قدرات الفرد واستعداداته على الاستجابة للمطلب فهو تعلم .
- وإذا تم قياس التعلم لمعرفة مدى كفاءة قدرات الفرد فهو تحصيل .

* واقتباسا من نظرية النظم :

يمكن تعريف الأداء بأنه القدرة على تحويل المدخلات التنظيمية [مواد أولية - مواد نصف مصنعة - عدد -آلات...]، إلى مخرجات : سلع أو خدمات بمواصفات فنية وبمعدلات محددة .

على أن الأداء لا يتم في فراغ ، حيث يعرف بعض الباحثين الأداء بأنه :

«استجابة يمكن تحديدها بأنها أفعال أو ردود أفعال تكوّن في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي » يتضمن تعريف المصطلح بهذا المعنى تحركا يحمل مبادأة عضو معين في جماعة تنظيمية ، ولكنه في الوقت نفسه تحرك لكل الكيان التنظيمي : إن إجمالى أداء جميع أعضاء المنظمة يصف عملية أداء المنظمة.

ويرى الباحث أن الأداء والتفاعل الاجتماعى يخلقان بناء الجماعة . تمثل عملية الجماعة المهام أو الأنشطة التى ينفذها الأعضاء . ويمثل بناء الجماعة الاختلافات بين الأعضاء ، والوظائف التى يكلفون بها أثناء تأديتهم مهام الجماعة.

ولكى يمكننا تفسير إجمالى سلوك المنظمة ، فلا بد من أخذ الإدراكات الواعية لأعضاء المنظمة فى الاعتبار : تحديداً وقياساً ومقابلة مع المظاهر التنظيمية الأخرى . أما على الأساس الفردى فينظر إلى الأداء كعنصر متعدد الأبعاد Mul- dimensional فى سلوك الفرد ، وغالبا يوصف من خلال :

ا- معدل الحدوث : Frequency of occurrence

ب- الوقت المستغرق: Duration of time

ج- النجاحات أو الأخطاء في علاقتها ببعض معايير الدقة- ac Criterion of accuracy .

إن وجود منظمة مستقرة يعنى ضمناً وجود درجة من التناسق والتعاون بين أداء جميع الأعضاء ، ومن هنا يصبح التنسيق والتعاون «أداء» انطلاقاً من المشاركة فى الفرص . لكى يتم تأمين ذلك فإن الأعضاء يتصلون ببعضهم البعض ، وعندما يفعلون ذلك فإنهم يكونون قد كونوا صورة عامة ترمز إلى الأهداف التى وضعوها لمنظمتهم ، وكذلك الوسائل التى ينوون استخدامها لتحقيق الأهداف . تشكل هذه الصورة أو التعبير عن الوسائل والغايات نموذجاً للمهام المطلوب أدائها ، والتى يتم تداولها من خلال الاتصالات اللفظية داخل المنظمة .

اتجهت بحوث ودراسات جماعات العمل إلى اكتشاف بعض حالات الانتظام فى الأداء مع اختلاف المواقف . بينما يعتبر بعض الباحثين أن الإنتاجية أهم مقاييس أداء الجماعات . يرى البعض أن هناك مخرجات أخرى غير مادية فى سلوك الجماعات التنظيمية ، وفى هذا الصدد قد يعبر عن مهام وتكليفات الفرد [الواجبات] بمصطلحات عامة وواسعة وقد تأتى فى تفاصيل دقيقة جداً . وكل موقف منها يعبر عن فلسفة معينة للإدارة ، كما سنرى فى باقى صفحات الكتاب .

تقييم أم تقويم ؟

اختلف الباحثون حول استخدام مصطلح «تقييم أم تقويم الأداء» ، ويحاول كل فريق التدليل على رأيه بالرجوع إلى القواميس اللغوية - وسوف نحاول الإدلاء برأى متوازن فى هذا الخصوص ، ونسير أيضاً على منهجهم فى التدليل .

يقولون ديمت السماء بتشديد الياء ، ودومت السماء ، أى أمطرت مطراً دائماً ، فأما دومت فعلى القياس من فعل دام يدوم ، وأما ديمت فمن استمرار قلب حرف «الواو» إلى «ياء» لخفتها وسهولة نطقها .

فإذا جاز لنا أن نقول ديمت السماء تديماً مع أن الأصل «واو» ، فإنه يجوز

لنا قياساً على ذلك أن نقول قيمت الشيء تقييماً ، أى أنه يجوز استخدام تقييم بدلاً من تقويم ، ومع ذلك يمكن استخدام اللفظين فى مجال الأداء بمعنيين مختلفين .

تقييم الأداء : لبيان مستواه وقيمه .

وتقويم الأداء : لإصلاح المعوج أو تحسينه .

ومرجع ذلك فى قولهم قِيمَ الشيء أى حدد قيمته ، وقومَ الشيء بمعنى عدله وأزال اعوجاجه ، وهذا ما نريد أن نلقى عليه الضوء فى هذه الدراسة فنحن نقيم من أجل أن نقوم .

وتقييم أداء الأفراد موضوع هذه الدراسة يختلف عن كل من :

(تقييم أداء الجماعة) (فريق - قسم - إدارة) : للوقوف على مدى تماسكها وقدرتها على تحقيق أهدافها للحكم على فعاليتها للمنظمة الأم ، وللأسف كثيراً ما يهمل هذا النوع من التقييم .

تقييم الأداء التنظيمي : كل ما يتصل بعملية التنظيم الرسمى من الخواص التالية : فاعلية الاتصال ، كفاءة التفويض ، درجة الدافعية ومستوى الروح المعنوية .

تقييم أداء الشركة : مقارنة كمية وقيمة المخرجات الفعلية بالمستهدف تحقيقه ، والحصول على مجموعة من المؤشرات الاقتصادية كالربحية / والعائد على الاستثمار / ومعدل دوران رأس المال .

أما تقييم أداء العامل أو الموظف : فهو عملية إدارية للحكم على مدى تقدم هذا الموظف أو ذاك قياساً إلى واجباته وسلوكياته ، فى فترة زمنية معينة لاتزيد عن سنة ، ويصدر عن هذه العملية تقريراً فى شكل نموذج معين^(١) ، يوضع فى ملف العامل أو الموظف ، وينتج آثاره الإدارية والقانونية .

تقتصر عملية الأداء على السلوك الذى بين أيدينا للعامل داخل المنظمة ، وهو يختلف عن : الحقيقة : The Fact ، السياق : The Context ، التفسير : The Interpretation ، التعميم : The Generalization ، التقييم الشامل : The Evaluation . ويمكن للقارئ الذى يريد التوسع فى معنى هذه المصطلحات الرجوع إلى القواميس الإدارية المتخصصة .

(١) نعرض لهذه النماذج عند مناقشتها فى الفصل السادس طرق تقييم الأداء .

الفصل الثانى :



النظم المتعلقة بالواجب الوظيفى (البعد التنظيمى)

Task-Based Systems

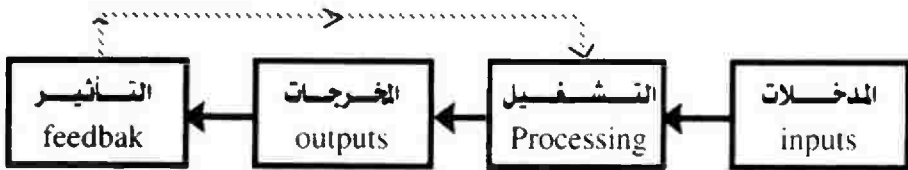
طبيعة النظم :

يستفيد البعد التنظيمى كثيرا بمفهوم النظام المفتوح The Open System - لا تهتم كثيراً إذا لم تكن على دراية بمفهوم النظم سواء المفتوح منها أو المغلق - فلن تحتاج إلى ذلك كثيراً فى فهم موضوع الأداء وأبعاده المختلفة بصفة عامة أو النموذج الذى نعالج به هذه الأبعاد بصفة خاصة .

تعريف النظام : فى شكله المبسط جداً - مجموعة من الأجزاء والعمليات المترابطة ، والتى تستخدم مدخلات معينة تجرى عليها عمليات تشغيلية لإنتاج مخرجات معينة ، أيضاً وكما يقول خبراء النظم ، فإن فعالية النظام تتوقف على مدى قدرته على توظيف نوع من أنواع التغذية المرتدة Feedback ، للوقوف على ردود فعل بيئته التنظيمية بالنسبة لما أحدثته مخرجاته من تأثير . والشكل التالى يوضح مكونات النظام فى الوضع النموذجى .

شكل رقم (٣)

مكونات النظام الأساسية



كل الكائنات الحية نماذج للأنظمة المفتوحة ، ومن المهم أن يدرك القارئ ماذا يعنى ذلك ، إن نظام التحكم الآلى - (الثرموستات The Thermostat) - الذى يضبط حرارة ثلاجتك نظام مغلق ، من حيث أن له مدخلا واحدا ؛ درجة الحرارة داخل الثلاجة يستخدمها للمحافظة على مدى معين من درجة الحرارة داخل الثلاجة ، لا تقل ، ولا تزيد عنه . وبعد ذلك لايهتم نظام التحكم هذا بلون الثلاجة ، وهل يناسب أو لايناسب لون الحجرة .

ولا يهتم أيضا بأن صوت التلفزيون عال أو منخفض ، أو أن أصحاب المنزل موجودون بداخله أو غير موجودين .

من ناحية أخرى نجد أن النبات نظام مفتوح . إنه يتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل البيئية : الحرارة ، والرطوبة ، سقوط الأمطار ، نوع التربة ، إلخ . وأيضاً أى نظام فى أى منظمة يعتبر نظاماً مفتوحاً يتأثر بالعديد من المتغيرات التى قد يصعب على كثير من الباحثين حصرها . ومن ثم فإن كل الأداء البشرى Human Performance يحدث فى نظام مفتوح . ويصبح بالتالى معرضاً للمؤثرات كثيرة . نستطيع أن نستخدم نماذج للتركيز على أكثر هذه المؤثرات أهمية . ولكن لا يمكننا التحكم فى عددها أو إلغاء الذى لايعجبنا منها .

هناك خصائص ثلاث للأنظمة المفتوحة تهمنا فى هذا الكتاب ، وفيما يلى ملخص موجز عن هذه الخصائص :

١ - وجود أى نظام (على الأقل على المستوى الإنسانى) يعتبر جزءاً من نظام أكبر . أى منظمة هى جزء من بيئتها التنظيمية . لايمكن عزل أى نظام فى واقع الحياة ، إنه دائماً يؤثر ويتأثر بالنظام أو النظم التى يعتبر جزءاً منها ، وأيضاً يؤثر ويتأثر بالأنظمة الفرعية التى تعتبر جزءاً منه .

٢ - إذا تميز أى نظام بدرجة من التعقيد ، فى هذه الحالة لا توجد طريقة واحدة لوصفه فى منهج تحسين الأداء أو تسهيله ، ننظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الأنظمة المتداخلة : الوظيفة أو الواجب ، والبيئة التنظيمية الاجتماعية / السياسية ، وأخيراً الفرد القائم بالأداء . لايمكن الاستغناء عن أى من هذه النظم ، أى أن تخفض المنظمة إلى نظامين أو ثلاثة فقط . تتكون المنظمة - أى منظمة - كنظام كبير من مجموعة من الأنظمة الفرعية : نظام تدفق الموارد ونظام تدفق المعلومات ، نظام تدفق الأموال ، النظام الإنتاجى ، والنظام البيعى ، وهكذا .

لقد اقتصر منهجنا فى هذا الكتاب على النظم المتعلقة بالواجب الوظيفى ، وتلك المتعلقة بالبيئة التنظيمية ، وأخيراً النظم المتعلقة بالفرد القائم بالوظيفة أو الأداء ، لأن ذلك يجعلنا نركز دراستنا بطريقة مفيدة -إن شاء الله - على موضوعنا : تقييم الأداء .

٣ - الخاصية الثالثة المهمة تقول : إن أى تغيير فى أى جزء من مكونات النظام الشامل للمنظمة يحدث تغييرات فى باقى الأجزاء - وغالبا تكون غير متوقعة . إن إحداث التغيير المخطط لأى نظام فرعى يؤثر على الأنظمة الأخرى ، والتي قد تبدو أنها منفصلة أو بعيدة عن النظام الذى حدث به التغيير ، على سبيل المثال ، فإن تطبيق سياسة الوقت المرن (Flexitime) - بمعنى عدم الارتباط بمواعيد الحضور والانصراف ، سوف يكون له تأثير مباشر على نظام جدولة العمل ، وكذلك أداء والتزام أعضاء المنظمة ، وربما سوف يتناول تأثيره عددا من العلاقات الشخصية والتنظيمية داخل المنظمة . بل قد يمتد هذا التأثير إلى خارج المنظمة (حركة المرور فى الشوارع القريبة) ولكن هذا موضوع آخر .

تأتى إلى نقطة أخيرة مهمة : إن المنهج الذى نقدمه فى هذا الكتاب يعالج موضوع الأداء : تقييمه وإدارته وتحسينه . إنه لا يخاطب بأى شكل المنظمة ككل . ومع أن نظم الوظيفة ، ونظم البيئة ، وكذلك الأفراد تعتبر أجزاء حيوية بالنسبة للمنظمة ، ومع ذلك فإن هذه الأنظمة أبعد كثيرا عن أن تكون كافية فى حد ذاتها لتفسير عمليات المنظمة . إننا نركز دراستنا على بعد واحد من أبعاد المنظمة : أداء الأفراد Performance of The Personnel .

□ كيف يحدث الأداء ؟

يحدث الأداء نتيجة تفاعل ثلاث مجموعات من النظم المستقلة ، والمرتبطة بنوع الأداء المطلوب تقييمه . يتفرع من هذه النظم الرئيسية نظم فرعية كما سيجىء فيما بعد ، والنظم الرئيسية هى :

أولا : النظم المتعلقة بالواجب الوظيفي Task-Based Systems

تستخدم هذه النظم إجراءات ربط إمكانيات وأهلية أعضاء المنظمة الذين يشغلون وظائفها المختلفة مع التكنولوجيا المتاحة بها لتحويل المدخلات المتعلقة بكل مهمة أداء إلى مخرجات ذات قيمة . قد تصبح هذه المخرجات مدخلات إلى أنظمة أداء مستقلة أخرى أو تذهب مباشرة إلى المستهلك النهائى ، ومن المفترض نظريا على الأقل أن تزيد هذه النظم من المركز التسويقي للمنظمة .

ثانيا : نظم بيئة الأداء : الاجتماعية / السياسية *Social-Political Systems*

تهتم هذه النظم بإشباع احتياجات الأعضاء الاجتماعية والسياسية ، وتوظف عمليات التفاعل الاجتماعى بين الأفراد لخلق وتوزيع المكانة والقوة والتأثير ، طبقا لرؤية الإدارة العليا بهذه المنظمات . إذا تم هذا التوزيع بنجاح بين أعضاء المنظمة ، فإن ذلك يؤدي إلى البقاء والاستمرار للمنظمة والجاذبية والانتماء للأعضاء .

ثالثا : النظم المتعلقة بالفرد القائم بالأداء *Individual-Based Systems*

يشمل هذا البعد عوامل القدرة والرغبة لدى الفرد فى الموقف الأدائى ، والتي تحمل له فى لحظة معينة معان خاصة ، فيحدث الأداء بطريقة خاصة أيضا ، وهذا ما يفسر اختلاف الأداء فى الموقف الواحد إذا اختلف القائمون بالأداء .
تعالج الفصول التالية النظم الرئيسية الثلاثة التى يحدث على أساس تفاعلها وتكاملها الأداء Performance .

الفصل الثانى : النظم المتعلقة بالواجب الوظيفى - (البعد التنظيمى) .

الفصل الثالث : نظم بيئة الأداء ، الاجتماعية / السياسية - (بعد البيئة) التنظيمية.

الفصل الرابع : النظم المتعلقة بالفرد القائم بالأداء - (بعد الفرد) .

□ النظم والمنظمات :

النظم التنظيمية : *Organizational Systems*

لكل المنظمات على الأقل غرضان أساسيان يتعلقان بموضوع الأداء :

١ - إنها - المنظمات - تنتج مخرجات ذات قيمة للآخرين ، وبما يساعدها على البقاء .

- إنها تشبع من حاجات أعضائها بما يجعلهم على استعداد للمساهمة فى استمرار بقاء منظماتهم .

ومن ثم يمكن القول بأن المنظمة نظام شامل - يتكون من أنظمة فرعية - يخرج منتجات قيمة من وجهة نظر عملائها ، وفي نفس الوقت يوجد داخله أنظمة فرعية أخرى هدفها إشباع الحاجات الإنسانية لأعضائها . يعالج هذا الفصل الأنظمة التي تنتج المخرجات ذات القيمة ، ويتناول الفصل التالي المنظمة من وجهة نظر الأنظمة التي تشبع حاجات أعضائها .

□ الأنظمة والأنظمة الفرعية :

قبل أن نتعرض لموضوع النظم المتعلقة بالواجب الوظيفي ، يهمننا الإشارة إلى المعالجة التحليلية لأي نظام حيث ننظر إليه على أنه يتكون من أنظمة فرعية ، وكل نظام فرعي هو في ذاته نظام يشتمل على كل العناصر المكونة لأي نظام (مدخلات - تشغيل - مخرجات - تأثير) ولذلك فإننا سوف نشير إلى أي نظام رئيسي أو فرعي على أساس أنه نظام System .

من هذا المنظور فإن المنظمات عبارة عن بناءات هيكلية من النظم - Hierar Chies of Systems التي يمكن أن يتم التعامل معها تحليلياً وبفاعلية على مستويات متعددة ، وبمداخل مختلفة ، تعتمد في المقام الأول على الغرض من التحليل وأهدافه .

□ النظم المتعلقة بالواجب الوظيفي :

من الناحية الرسمية تنشأ المنظمات لإنتاج مخرجات ذات قيمة - كما سبق القول ، تتعدد المخرجات بتعدد المنظمات . المنظمات التشريعية تخرج القوانين ، تنتج الشركات ذات الربحية السلع والخدمات لبيعها إلى العملاء . المؤسسات غير الهادفة للربح تعمل على تخفيف آثار الكوارث ، التعليم ، ورعاية الطفولة . حجر الزاوية هنا أن المخرجات تجتد العملاء الذين يقبلون عليها ، ويكونون على استعداد للدفع في مقابل قيمتها لهم بطريقة أو بأخرى : نقدا ، مقايضة ، تبرعاً ، إتاوة ... الخ .

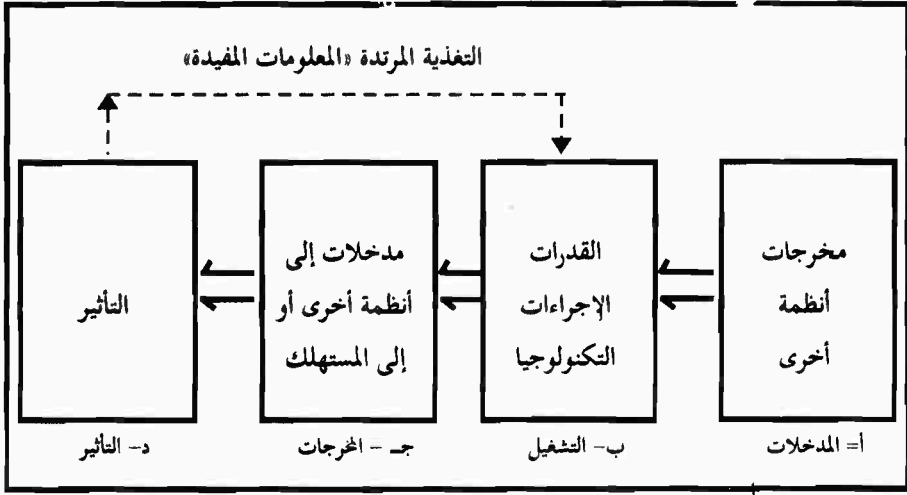
يساهم في إنتاج المنتج النهائي مجموعة متعددة من الأنظمة الفرعية ، والتي تتكون أيضاً من أنظمة فرعية أصغر منها .. وهكذا .

دعنا نوضح ذلك بمثال من شركة لإنتاج السيارات (فورد مثلاً Ford) وجدت شركة فورد لإنتاج السيارات (ومجموعة من المنتجات والخدمات سوف نتجاهلها) والتي تعرضها على العملاء بأسعار قادرين على دفعها ، تشمل مدخلاتها المواد الخام ، وتشكل مخرجاتها من سيارات فورد للركوب وللنقل . يتكون نظام شركة فورد الرئيسى من أنظمة فرعية : نظام التصميم Design System ، نظام الإنتاج Manufacturing System ، ونظام البيع ، لو أخذنا نظام الإنتاج ، نجد أنه يتكون من عدد من المصانع ، ينتج كل منها عددا من أجزاء السيارة أو يقوم بتجميعها أو العمليتين معا (إنتاج الأجزاء وتجميعها) . توجد خطوط تجميع Assembly Lines فى كل من هذه المصانع . وكل محطة على خط التجميع تعتبر نظاماً قد تكون مدخلاتها جسم السيارة والمولد الكهربائى ، ومخرجاتها المولد بعد وضعه فى جسم السيارة. إن النظام الذى يكاد يكون القاسم المشترك فى كل المنظمات هو النظام المتعلق بالواجب الوظيفى ، إنه نظام من نوع خاص : مجموعة مرتبة من العمليات التشغيلية تأخذ مدخلات معينة وتحولها إلى مخرجات ذات قيمة . إن قسم «تحليل الوظائف» أحد النظم المتعلقة بالواجب الوظيفى ، إنه يحول البيانات العامة عن الأنشطة المطلوب أدائها إلى مجموعة من المهام والواجبات Collections of Tasks . مكتب المشتريات : أحد الأنظمة المتعلقة بالواجب الوظيفى يقوم بتحويل طلبات الشراء (المدخلات) إلى توريدات تسلم إلى الأقسام الطالبة لإدارة الهندسة المدنية : أحد الأنظمة المتعلقة بالواجب الوظيفى ، مدخلاته مجموعة من الرسومات الهندسية ومواد البناء ، يجرى عليها عمليات التشغيل المناسبة لتحويلها إلى مبنى إدارى للمنظمة (مخرجات) .

يوضح الشكل التالى عناصر نظام الواجب الوظيفى :

شكل رقم (٤)

عناصر الواجب الوظيفي المكونات الأساسية لنظام الأداء



□ العناصر الأساسية للنظم المتعلقة بالواجب الوظيفي :

في كل نظام أداء ، وعلى كل المستويات سواء نظم عليا أو فرعية يتم تشغيل مجموعة معينة ومحددة من المدخلات للوصول إلى ما يهدف إليه النظام من مخرجات ذات قيمة . تستخدم المدخلات بالنسبة لأنظمة أخرى أو تذهب مباشرة إلى المستهلك النهائي ، قد تتسلم ورشة دهانات باب كمادة خام (مدخلات) ، وتخرجه في صورة باب مدهون «مخرجات» لتتسلمه محطة تجميع تضيف إليه المفصلات وأجهزة غلقه وفتحها . إن هذا هو الأساس فيما يتردد الآن في الفكر الإداري بأن الخطوة التالية أو العملية التالية هي العميل للنظام السابق لها ، كما أن من يشتري السيارة هو العميل النهائي .

أ - المدخلات : Inputs

يتسلم النظام المتعلق بالواجب الوظيفي مدخلاته من بعض الموردين ، وقد تصل مفردات هذه المدخلات إلى مئات الأصناف متعددة الأشكال والأوزان والألوان ، والخصائص الطبيعية والكيميائية والميكانيكية ، وقد يكون هؤلاء الموردون من الداخل ، وإن كان في أغلب الحالات من خارج المنظمة . يمكن أن تكون المدخلات -على سبيل المثال - حديدا خاما إلى مصنع السباكة أو

ورقة مالية إلى قسم تحصيل الديون ، أو صورة مرسله من القمر الصناعي إلى محطة استقبال أرضية ، أو أحد الموظفين الجدد إلى مركز التدريب بالمنظمة . تبرز النقطة التي أشرنا إليها سابقا بأن مخرجات أحد الأنظمة يمكن أن تكون مدخلات لأنظمة أخرى ، فكرة التداخل بين الأنظمة المختلفة : نظام التدريب الذى تكون مدخلاته من الموظفين حديثي التعيين يعتمد على مخرجات نظام التعيين بالمنظمة ، تصبح مخرجات نظام التدريب موظفين مدربين لكى يكونوا مدخلات لنظام التشغيل أو نظام المبيعات وهكذا .

ومن المشكلات التقليدية لأى نظام تداخله مع نظم أخرى سواء فى مدخلاته أو مخرجاته ، وسوف نعود إلى هذه النقطة مرة أخرى .

ب - العمليات « التشغيل » : *Processes*

أى عملية فى نظم الأداء لها ثلاثة عناصر : التكنولوجيا المتوافرة والإجراء أو الإجراءات اللازمة لاستخدام هذه التكنولوجيا . وأخيرا القدرات التى يمتلكها الفرد لوضع الإجراءات موضع التنفيذ ، مع اختلاف طبيعة تلك العناصر بين وظيفة وأخرى ، وهذه بعض الأمثلة :

- يستخدم فنى الخراطة مجموعة من الإجراءات من خلال قدراته الفنية على ماكينة الخراطة «التكنولوجيا المتوافرة» ومدخلاته قطعة من الحديد الخام، ومخرجاته مسمارا أو ترس لألة معينة بمواصفات خاصة .

- يحول السكرتير تعليمات المدير وتوجيهاته «المدخلات» إلى خطاب استعجال «مخرجات» يوجه إلى المورد ، مستخدما قدراته الفنية فى الكتابة على الآلة الكاتبة أو الحاسب الآلى «التكنولوجيا المتوافرة» من خلال إجراءات فنية وتنسيقية معينة .

قد يصبح هذ الخطاب أحد مدخلات الإدارة القانونية لمقاضاة المورد فى حالة امتناعه عن تنفيذ أمر التوريد ، وهنا تدخل المنظمة فى نظام جديد له مدخلاته ، ومخرجاته وإجراءاته وتكنولوجياته التى قد تصل إلى حد الدعاوى القضائية .

ج - المخرجات : *Outputs*

ليس هناك الكثير من الذى يمكن أن يقال عن المخرجات ، ولكن يمكن تصنيفها إلى فئات ثلاث كالآتى :

- ١ - المنتجات والخدمات التي توجه مباشرة إلى العميل أو المستهلك النهائي .
الشيكات المعتمدة التي تسلم للموردين وتستخدم مباشرة ، ومعظم السلع الاستهلاكية التي يشتريها المستهلك النهائي .
- ٢ - المخرجات التي تصبح مدخلات إلى أنظمة داخلية أخرى في المنظمة :
- فواتير العملاء التي تمت مراجعتها وأرسلت إلى وحدة الشيكات .
- القطن الخام الذي تم حلجه ثم أرسل إلى قسم الغزل ثم بعد ذلك إلى مصنع النسيج .
- ٣ - المخرجات التي تحتاج إلى مخرجات نظم أخرى لتكون معا منتجات جديدة :
- إعلان تليفزيوني يحتاج إلى مخرجات من أنظمة التسويق / المالية / والإنتاج .
- كوب الشاي الذي أرتشف منه الآن يحتاج إلى مخرجات نهائية لأنظمة أخرى : مادة الشاي - الماء - النار - السكر - الكوب أو الفنجان .
كثيراً ما تخلق هذه الأنواع من المخرجات نقاط تصادم بين النظم المشتركة في إنتاجها وتظهر مشكلاتها في المنتج النهائي . مادة الشاي ليست بالجودة الكافية أو الماء عكر أو يصدر موقد النار رائحة أو هباباً أو أن السكر أفسد طعم الشاي .

د - التغذية المرتدة *The Feedback* :

هذا المكون وظيفته الأساسية إعلام النظام بمدى مناسبة مخرجاته للاستخدام .
تم رسم خط التغذية المرتدة متقطعاً^(١) لأنه في الحياة العملية قد تصل المعلومات إلى النظام غير متصلة أو غير موجودة أو غامضة أو متحيزة أو متأخرة كثيراً أو مشوشة بطريقة أو بأخرى ، إنها قد لا تشبه في كثير أو قليل التغذية المرتدة في نظام التحكم الآلي «الثرموستات» السابق الإشارة إليه .
إن أفضل حالات التغذية المرتدة هي تلك التي تحدث بين المستهلك والمنتج مباشرة وبدون وسيط ، فقد تكون تعبيرات الوجه ، ونبرات الصوت ذات قيمة كبيرة لنظام الأداء القائم ، ولذلك يفضل الاتصال وجها لوجه .

(١) انظر شكل رقم (٤) ص ٢٨ .

□ كيف يسوء أداء نظم الواجب الوظيفي ؟

تظهر عيوب النظام غالبا في مكون التشغيل «العمليات» . قد يكون عيب التشغيل بسبب أن التكنولوجيا غير سليمة أو غير مناسبة ، أو قد يكون العيب في قدرات الفرد أو ضعف الإجراءات ، وأيا كان السبب فإن عيب التشغيل يحدث بإحدى الطرق التالية :

١ - العملية غير كفء : *The process Is Inefficient*

هذا يعنى أنها تستهلك موارد أكثر مما يجب مقارنة بالمرجات التى تنتجها تتضمن الموارد :

١ - المدخلات . ٢ - التكنولوجيا المستخدمة .

٣ - قدرات الفرد . ٤ - الوقت .

قد يتم إنتاج المخرجات الصحيحة ، ولكن قد تكون تكلفتها عالية ، أو أن وقت الحاجة إليها قد انتهى . إن خط التجميع الذى يخرج سلعة تكلفتها ١٧٠ دولاراً لكى تباع بثمان ١٥٠ دولاراً تعتبر عملية غير كفء .

٢ - العملية غير فعالة : *The Process Is Ineffective*

يعنى هذا أنها لن تخرج المنتج الصحيح طبقا للمواصفات المطلوبة كمدخلات للنظام التالى أو المستهلك النهائى ، وهذا من العيوب الخطيرة التى نعالجها فى الصفحات التالية .

٣ - العملية خارج نطاق السيطرة : *The Process is out Of Control*

هذا يعنى أن المخرجات غير ثابتة المستوى ، بعضها سليم وقابل للاستخدام والبعض الآخر إما أنه مطلوب تخريده Scrapped والبعض الآخر مطلوب إعادة تصنيعه Reworked . لو أنه فى المتوسط يوجد باب غير مطابق للمواصفات بين كل أربعة أبواب يقوم نجار بتصنيعها ، فإن هذا مؤشرا بأن العملية التى يستخدمها لتصنيع الأبواب تعتبر خارج سيطرته ، ومن ثم نجد النظام خارج نطاق السيطرة وغير كفء ومنتجاته غير فعالة . لم يحظ موضوع العيوب الناتجة عن الأنظمة خارج نطاق السيطرة بما يستحقه من الدراسات والبحوث إلا حديثا

جداً ، وذلك مع الاهتمام بموضوعات إدارة الجودة الشاملة ، والصيانة الوقائية ، وإعادة هندسة العمليات وغيرها من المناهج الإدارية الحديثة .

يجب على أى استشارى داخلى أو خارجى أن يتسلح بمجموعة من الأدوات والمناهج الإدارية الحديثة إذا أراد أن يتدخل لتحسين أو تسهيل الأداء فى أى منظمة .

تركز المنظمات على العيب الأول المتمثل فى عدم كفاءة العملية فى استخدام الموارد ، وتوجد أسباب عديدة لذلك . لقد لخص علماء الإدارة ذلك بقولهم الموجز :

«إذا كان كل ما تملكه هو «المطرقة» فإنك سوف تعامل كل مشكلة على أنها مسمار» . إن ما نريد أن نقوله : إن هناك العديد من الأدوات للتعامل مع عدم كفاءة العملية وليس فقط المطرقة .

ولسوء الحظ فإن العيب الثانى والثالث لهما آثار سلبية أكبر ، وأن أدوات التعامل مع هذه العيوب لم تتطور بعد ، وسوف نناقش هذا الموضوع بعد قليل . سوف نرى أن النظم التى تقع خارج نطاق السيطرة تولد الفاقد والتالف ، وتخلق أنظمة إضافية للرقابة والتفتيش وهى أيضاً أنظمة معيبة بالإضافة إلى مشكلات التداخل بين الأنظمة .

نظم الرقابة والتفتيش

Control And Inspection Systems

□ البناء الواقعى للنظام :

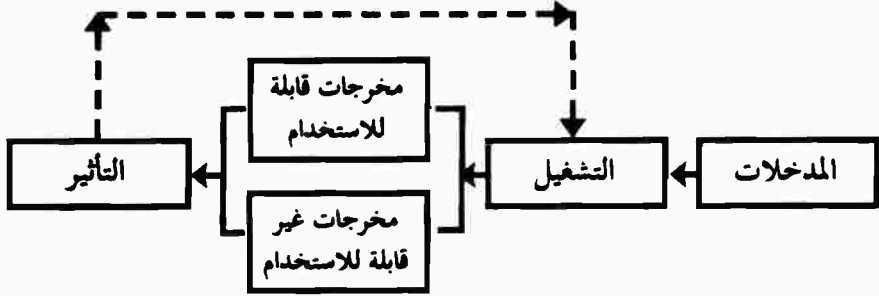
يظهر الشكل رقم (٣) فى بداية هذا الفصل المكونات الأساسية للنظام فى صورته النموذجية أو المثالية ، ولكن هذا الشكل لايمكن تطبيقه فى الحياة العملية لأنه فى هذه الحالة يصبح مضللاً ، و يؤدى إلى كثير من الأخطاء ، ولكن إذا أردنا أن نعبر عن الصورة الواقعية للنظام ، لابد أن نأخذ فى اعتبارنا حقيقة بارزة أمامنا حيث إن هناك مخرجات قابلة للاستخدام ، وأخرى غير قابلة

للاستخدام ، يطلق عليها مصطلح « **الفاقد** » إذا كانت غير قابلة للإصلاح ،
و**التالف** إذا كان فى الإمكان إعادة تصنيعها أو إنتاجها مرة أخرى .

ومن ثم يمكن التعبير عن النظام فى صورته الواقعية بالشكل التالى :

شكل رقم (٥)

مكونات البناء الواقعى للنظام



إن هذا النظام فى صورته الواقعية يشير إلى أننا يجب أن نقبل ونواجه الجزء المعيب من مخرجات النظام . وهناك نوعان من المنتجات المعيبة كما سبق ذكره ولكن يمكن النظر إلى المنتجات المعيبة من زاوية أخرى كالآتى :

١ - تحديد المعيب كما يراه النظام من الداخل :

إنه السلعة أو الخدمة التى تم إنتاجها ولم تطابق المواصفات المطلوبة ، على أن هذا المنتج « خردة » فى الدوائر الصناعية إذا كانت غير قابلة للأصلاح ، أو يعاد تصنيعه عندما تكون العيوب قابلة للعلاج .

أمثلة لهذا النوع من العيوب :

- الحل الذى يقدمه خبير تكنولوجيا الأداء - A performance Tech-nologist ، والذى لا يعالج مشكلة الأداء يعتبر = خردة .

- البرنامج التدريبى الذى ليس له أهداف واضحة ، ويعاد لتوضيح أهدافه ومحتويات برنامجه يعتبر = تالفاً .

يمكن أن نضيف هنا أيضا المنتج سواء كان سلعة أو خدمة إذا لم ينتج فى ميعاده أو لم ينتج على الإطلاق يعتبر معيبا ، الأول يمثل ضياعا لأنه لم

يستخدم كما هو مخطط أو مجدول ، والثاني يمثل ضياعا حيث أن الفرصة لم تتوافر لاستخدامه .

٢ - تحديد المعيب كما يراه العميل :

يشير ذلك إلى السلعة أو الخدمة التي لم يتم تسليمها طبقا لما هو متفق عليه أو التي لم تشبع حاجات العميل كما توقعها ومن أمثلة هذه النوع :

- البرنامج التدريبي الذي له أهداف جيدة ، ولكنه لم يعالج عيوب الأداء .
- نظام الأداء الجديد ، ولكن مكون التغذية المرتدة به لم يستطع توفير المعلومات في الوقت المناسب لوحدة الأداء لكي تصحح عملياتها ومخرجاتها .

كلمة أخيرة عن العيوب : كل العيوب يجب أن تحدد من وجهة نظر العميل وإن تحديد المعيب من داخل النظام يجب أن يرتبط مباشرة بما يراه العميل . وللأسف فإن كثيرا من الأنظمة تضع إجراءات للجودة الداخلية ، يصعب إسنادها إلى رضا العميل ، هذا أيضا نوع من العيوب والضياع .

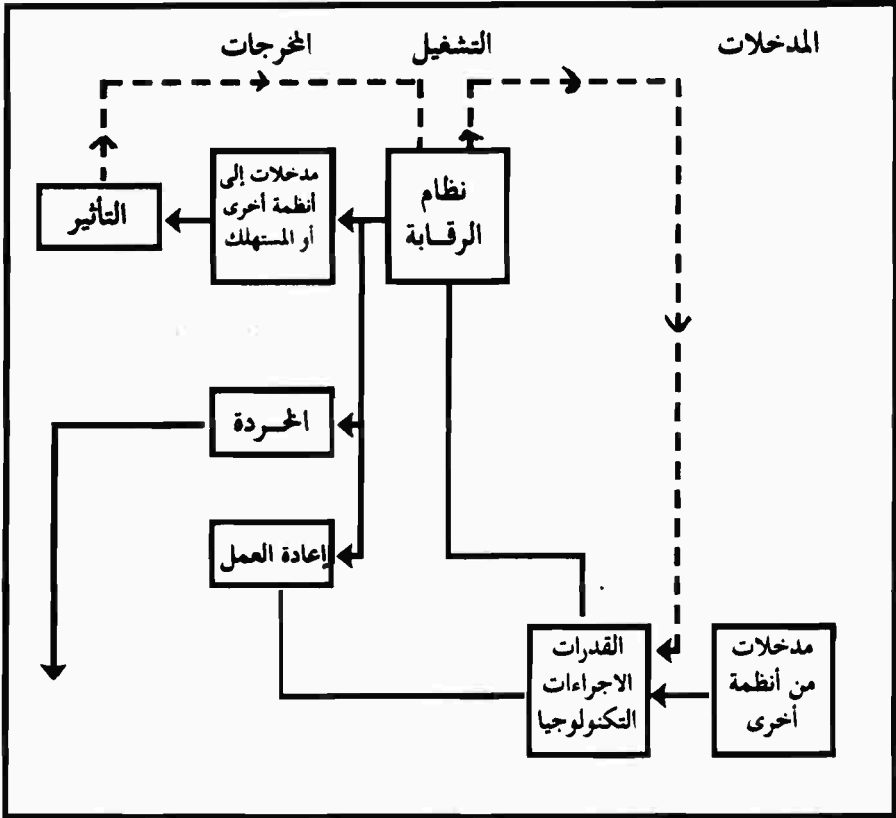
* الرقابة والتفتيش والعيوب : علي قمة الضياع

كيف تستجيب المنظمات لحالات الضياع بها ؟ انظر إلى الشكل السابق رقم (٥) . ثم قارنه بالشكل رقم (٦) في الصفحة التالية . الذي يوضح الطريقة العامة التي تتعامل بها المنظمات مع الفاقد والتالف نتيجة مخرجات نظام أدائها .

هذا النظام التقليدي الذي يجب أن نطلق عليه الاستجابة البيروقراطية Bu-reaucratic حيث تتطلب وجود نظام للرقابة أو التفتيش داخل كيان المنظمة (سوف نشير من الآن إلى نظام الرقابة والتفتيش بمصطلح الرقابة فقط من الآن . ومع أن هناك بعض الفرق بين النظامين ، ولكن هذا الفرق ليس جوهريا في موضوعنا) .

شكل رقم (٦)

عناصر نظام الواجب الوظيفي مع فرض نظام رقابة داخلية



توجد نظم الرقابة أساساً للتأكد من أن نظم الواجبات الوظيفية لا تسمح بوصول منتجات معيبة إلى المستهلك . هذا الغرض النبيل يخلق مشكلتين رئيسيتين :

* إنه لا يضيف شيئاً إلى نظام الواجب الوظيفي من جهة ، ولا ينتج شيئاً بذاته من جهة أخرى . وكما يقول أحد علماء الإدارة : إن نظام الإدارة يجعل هناك وحدتين أو شخصين مسئولين عن نفس العمل .

* يقيم حاجزاً بين تدفق معلومات التغذية المرتدة من العميل مباشرة إلى العملية الإنتاجية في الأنظمة التقليدية حيث تتوافر نظم الرقابة ، تأتي التغذية المرتدة من العميل إلى الوحدات الرقابية ، حيث تتولى الأخيرة

تحديد المعلومات التي ترسلها إلى النظام الإنتاجي «التشغيل» .

يردد أعضاء النظام الرقابي دائماً أن النظام الإنتاجي يمكن أن يخرج عن التحكم أو إنه بالفعل خارج عن التحكم إذا ترك بمفرده ولأجهزته الخاصة . وهذا يعني أنه قد ينتج منتجات قابلة للتخزين أو إعادة العمل أو أن يكون الإنتاج متأخراً ، أو لا إنتاج على الإطلاق .

نظام الرقابة يقوم أساساً استجابة للفاقد والتالف ، أى عيوب الأداء ، وهذا معناه أن :

١ - **العيوب الأصلية** : عندما ينشأ نظام رقابي في المنظمة ، فإنه يهتم باكتشاف الأخطاء والعيوب التي تحدث في النظام الإنتاجي ، أى إن المنظمة اتخذت أساساً قراراً بأنه لا يمكن إلغاء المخرجات المعيبة ، ولذلك يجب مراقبة النظام : إن البريد الصادر أو الوارد لن يتم إعداده جيداً ، توجد مجموعة من البرامج التدريبية سوف تحتاج إلى إعادة كتابتها .

٢ - **النظام الرقابي** : إنه نظام معيب في ذاته حيث إنه لا يضيف إلى نظام الواجب الوظيفي أو ينتج بذاته . بالإضافة إلى أنه يعزل العميل عن المنتج الرئيسي في المنظمة . إن غرض النظام الرقابي الرئيسي هو التأكد من أن النظام الإنتاجي يعمل طبقاً للخطة الموضوعية ، عندما يكون النظام الرقابي فعالاً فإن مخرجات النظام الإنتاجي تكون طبقاً للمواصفات ، ليس أقل وليس أكثر .

٣ - هناك شكل من أشكال العيوب يرجع أساساً إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري ، إن وجود نظام رقابي يشجع على خلق المزيد من العيوب الإنتاجية «إذا أفلت الخطأ مني فسوف يلاحظه غيري» أو «لا تتعب نفسك كثيراً سوف يتم مراجعة عملك بطريقة أو بأخرى» وهذا لتأكيد الحاجة إلى النظام الرقابي «إذا لم نراقب عملهم فسوف لا يفعلون شيئاً صحيحاً» إن هذا النظام بشقيه : الرقابة والتفتيش سوف لا يؤكد بل يعظم من وجود المعيب في العملية الإنتاجية - إنها الحقيقة المرة .

توجد بعض النقاط عن نظم الرقابة تستحق الذكر هنا : أولاً : يشير مجرد النظر إلى الشكل السابق رقم (٦) أن مجرد فرض دائرة رقابية واحدة زادت من تعقيد نظام الواجبات الوظيفية بدرجة كبيرة . ليست هذه التعقيدات قاصرة على

المفاهيم فقط ولكن لها آثارها السلبية على الأداء الفعلى : التأخير فى اتخاذ القرارات ، المصفاة فى طريق تدفق المعلومات ، التصادم بين أهداف الأفراد والجماعات . إنها جميعها مشكلات كبيرة فى نظم الأداء ، ثانيا : هذا فضلاً على أن النظام الرقابى لايلغى كل أخطاء وعيوب المنتجات ، بينما يحمل العميل على اعتقاد ذلك ؛ ومن ثم فإن وجود منتجات معيبة أو تالفة سيكون له آثار سيئة جداً على قرارات العميل المستقبلية فيما يتعلق بهذه السلعة أو الخدمة .
ثالثاً : لكى تمنع المنظمات حدوث ذلك ، فإنها وضعت أحسن العناصر البشرية لديها فى وظائف النظام الرقابى ، وبالتالي تفاقمتم مشكلة المعيب من النوع الثالث المتعلق بالعنصر البشرى ، وكأن المنظمات تعطى اهتماماً للرقابة والتفتيش أكبر من التى تعطىها للنظام الإنتاجى .

ولكن هل معنى ذلك أنه يجب أن نتخلص من كل نظم الرقابة ؟

بالتأكيد لايمكننا الاستغناء عن نظم الرقابة ، بعضها مطلوب لتوفير التغذية المرتدة للمتدربين وبعض حالات الدراسة والتعليم الأخرى (ولو أن البعض يبالغ فى استخدامها أكثر مما يجب) وبعضها مطلوب لمنع السرقة بطريقة أو بأخرى . وربما هناك أسباب جغرافية تتطلب أيضاً بعض الأنظمة الرقابية . فى مقابل كل نظام رقابى يوظف لصالح فعالية أداء منظمة ما، يوجد عشرات من الأنظمة الرقابية التى تعرقل أداء الكثير من المنظمات . يمكننا أن نتعامل مع أنظمة رقابية غامضة ومبهمة ، قبل أن نكتشف نظاماً يحمل فى طياته عوامل الإنقاذ الاقتصادى أو الاجتماعى . ولكن كيف نعر على تلك الأنظمة الغامضة ؟ دعنا نرى أولاً كيف تمارس التغذية المرتدة وأنظمة الرقابة فى موقف معين ، ثم نحكم بعد ذلك .

*** الموقف الأول :** أعد «حمزة» مشروع ميزانية إدارة التسويق وأرسله إلى «صبرى» أخصائى التسويق الذى كان فى حاجة إليه . وفى مساء ذلك اليوم استدعى «صبرى» «حمزة» ليشرح له أنه قد فهم خطأ أحد الحسابات المتعلقة بالمصروفات الإضافية . صحح حمزة مشروع الميزانية فى نفس اليوم وأرسله مرة أخرى إلى «صبرى» .

*** الموقف الثانى :** أعد «حمزة» مشروع ميزانية إدارة التسويق الذى راجعه رئيسه المباشر «حامد» وسواء طلب حامد من حمزة بعض التغييرات أو لم يطلب

فقد أرسله إلى «هاشم» مدير التسويق - راجع «هاشم» التقرير ، ولكنه لم يكتشف أن هناك حساباً لم يتم تخصيص أى مبلغ له . عندما ذهب التقرير إلى صبرى لاحظ الخطأ ، وأخبر هاشم بذلك استدعى الأخير «حامد» الذى استدعى بدوره «حمزة» وطلب منه تغيير التقرير .

*** الموقف الثالث :** أعد «حمزة» مشروع ميزانية التسويق ، ولم يكن متأكداً من صحة أحد الحسابات ، ولكنه يعرف أن «حامد» سوف يراجع ، ويمكن أن يكتشف إذا كان هناك خطأ فى الحساب ، ويطلب منه تصحيحه عندئذ ، استعرض «حامد» المشروع بسرعة ولم يكتشف الخطأ ، وتم تسليم التقرير إلى «هاشم» الذى ألقى عليه نظرة سريعة وأرسله إلى صبرى . راجع «صبرى» التقرير ، ولكن لم يعطه الوقت الكافى ، رغم أنه تشكك فى أحد الحسابات ، وحيث أنه كان فى عجلة من أمره ، قال لنفسه : إنه إذا كان هذا الحساب حقيقة خطأ ، فإن شخصاً ما سوف يكتشفه ، ثم أرسله إلى «لجنة التخطيط الاستراتيجى» . اجتمعت اللجنة فى الأسبوع التالى من وصول التقرير وأثناء المناقشات اكتشفت الخطأ الواضح فى مشروع ميزانية التسويق . اتصلت اللجنة بهاشم الذى تذكر أن هذا التقرير هو الذى تسلمه «صبرى» من «حامد» ولذلك تم استدعاء «حامد» وعرضت عليه المشكلة ولكنه قال لهم : إن هذا التقرير قد أعد «حمزة» . طلب «حامد» من «حمزة» أن يجرى التعديلات اللازمة على التقرير . استرجع «حمزة» ملف الموضوع على شاشة الحاسب الآلى . ثم فتش فى مكتبه عن المستندات المؤيدة للتقرير وأخيراً تذكر أنه ألقى بها فى سلة المهملات اليوم السابق .

- فى الموقف الأول : التغذية المرتدة سريعة ومحددة ، ومباشرة بين المنتج والعميل . لقد حدد كل من «حمزة» و«صبرى» المطلوب إجرائه بالضبط لتعديل التقرير أو حتى عمل تقرير جديد . إن التغذية المرتدة هنا تمثل اتصالاً بين الأنظمة المختلفة (على الجانب الآخر إذا أدت التغذية المرتدة إلى عدم إمكانية الاتفاق بين «حمزة» و«صبرى» على ما يجب عمله بالنسبة للتقرير أو عجز «حمزة» عن أدائه ، فإن هذا الموقف يمثل ضياعاً وفقداناً للموارد مهما كانت التغذية المرتدة سريعة ومحددة ومباشرة) .

- اهتمت العلاقات بين الأنظمة المختلفة في الموقف الثاني . التغذية المرتدة هنا ليست سريعة أو مباشرة . بل إن هناك احتمالاً كبيراً أنها لن تكون صحيحة لأنها سوف تمر على العديد من الأفراد والعديد من المستويات التنظيمية ، يضاف إلى ذلك أن رئيساً كل من «حمزة» و«صبرى» يبديان الرغبة فى تدخلهما فى أمور هى من اختصاص مرؤوسيهما ، بدأ النظام الرقابى يحدث آثاره السلبية.

*** الموقف الثالث :** يمثل صورة حية لنمط النظام الرقابى فى المنظمات حالياً. كل المشكلات التقليدية تقريباً ممثلة فى : عدم السرعة أو الدقة أو الاتصالات المباشرة . ونتيجة لشيوع المسؤولية فى القنوات التى تحرك خلالها التقرير قبل وصوله إلى اللجنة لم يوجد من يعتبر المسئول النهائى عن صحة التقرير . وواضح أن الموقف يمثل الضياع فى الموارد بصورة صارخة . وأصبح نظام الرقابة جزءاً من المشكلة .

لنفكر فى فرصة تحسين الأداء (PI) Performance Improvement ، إذا أمكن تخفيض الموقف الثالث إلى الثانى ، فسوف تقل نسبة العيوب والأخطاء بدرجة كبيرة ، أما إذا أمكن القفز به إلى الموقف الأول ، فسوف تكون الصورة أحسن كثيراً من حيث الفاقد والتالف ، وهذا هو المعيار الذى يجب تطبيقه .

(إن الموقف الوحيد الذى يعمل فيه نظام الواجبات الوظيفية بكفاءة وفعالية يتحقق عندما يسلم المنتج مخرجات نظامه إلى العميل دون تدخل مستويات تنظيمية أو أنظمة أخرى . وعندما تكون التغذية المرتدة من العميل إلى المنتج سريعة ومباشرة وصحيحة ، كل الأنظمة الأخرى عبارة عن فرص لتحسين الأداء) .

□ **تداخلات النظام : System Interfaces**

*** كيف نعرف أن مخرجات النظام مرضية ؟**

قد يكون هناك معايير يستخدمها النظام الإنتاجى ، مثل مدى الاستجابة لطلبات خدمة العملاء خلال ساعة ، ولكن هذه مؤشرات داخلية بحتة ، ولا توضح إلى أى مدى تعتبر منتجات النظام ذات قيمة للعملاء . قد يكون هناك

أيضا معايير للمخرجات . يكون البرنامج التدريبي مرضيا إذا حدد بوضوح أهدافه، ومحتوى البرنامج الذى يحقق هذه الأهداف ، حتى هذا أيضا لا يكفي ، فقد يفشل البرنامج التدريبي فى إشباع حاجة العميل .

فى المدى الطويل (وغالبا فى المدى القصير) فإن الحكم على مدى صلاحية مخرجات النظام يمكن أن يصدر فقط من العميل الذى يستخدم تلك المخرجات كمدخلات لنظامه الخاص . فى المنظمات التقليدية قرار تحديد ما إذا كانت مخرجات مرضية أم غير مرضية يمكن أن يتخذ فى مستويات الإدارة العليا فى كلتا المنطمتين الخاصة بالمنتج والخاصة بالعميل ؛ وهذا يقود إلى القول الشائع: (لا يصح لأى نظام واجب وظيفى أن يحدد بذاته ما يجب أن تكون عليه مخرجاته أو يحكم على مدى صلاحيتها) . يقود هذا أيضا بدوره إلى ضعف كفاءة نظام الأداء .

مهما كانت عمليات النظام فعالة وتحت السيطرة ، فإن مخرجاته قد تكون غير صالحة للاستخدام فى الغرض المطلوبة من أجله ، أو ليس لها أدنى قيمة من وجهة نظر العميل أو المستهلك النهائى . وبعبارة أخرى ، فإن النظام قد يعمل بكفاءة عالية طبقا لمعايره الداخلية ، ولكن تظل مخرجاته معيبة .

من أمثلة هذه الحالات : الشركة التى تنتج تليفزيونات ٢٣ بوصة أبيض وأسود ، والمنظمة التى تخرج إدارة نظم المعلومات الإدارية بها مئات التقارير الشهرية، والتى لا يستفيد أحد من معظمها . إدارة التسويق التى قامت بعمل دراسات عالية الإخراج عن سوق أحد المنتجات التى قررت الشركة عدم إنتاجه فى مرحلة التخطيط .

هذه بعض مشكلات تداخلات الأنظمة . تحدث عندما تكون مخرجات أحد الأنظمة لا يحتاجها نظام العميل كمدخلات .

توجد أربع خصائص لمشكلات تداخل الأنظمة :

١ - كل المنظمات لديها مشكلات على مستوى تداخل الأنظمة ، على الأقل فى أنظمتها المساعدة أو الفرعية .

٢ - هذه المشكلات أكثر خطورة من مشكلات عدم الكفاءة الداخلية للنظم .

٣ - إنها مشكلات أكثر صعوبة في الحصول على حلول لها من مشكلات عدم الكفاءة الداخلية للنظم .

٤ - غالباً أسباب هذه المشكلات وحلولها تتعلق بالعلاقات بين الأفراد (النظام الاجتماعي / السياسي) أكثر من تعلقها بالمنتجات أو التكنولوجيا . يقود ذلك إلى مبدأ تنظيمي : (إذا لم تكن المشكلة واضحة المعالم ، ابحث عنها في مجالات تداخل الأنظمة ، وحتى إذا ظهرت المشكلة أنها بكاملها داخل نظام ما ، فقد تكون نتيجة تداخل الأنظمة أو أن تدخل الأنظمة يعوق الوصول إلى حل لها) .

لاحظ أن هذا المبدأ صحيح مهما كان مجال التداخل بين الأنظمة ، أو ما هي طبيعة الهيكل التنظيمي الذي وقعت المشكلة في إطاره . ولايعنى هذا عدم أهمية الهياكل التنظيمية . بالتأكيد لا أحد يجادل في أهمية الهياكل التنظيمية . إن هذا يعنى ببساطة أنه مهما كان شكل الهيكل التنظيمي للمنظمة ، فإن مشكلات كبرى سوف تحدث عندما يتداخل نظامان معاً أو أكثر في أدائهما ، وليس داخل النظام ذاته .

دعنا نذكر مثلاً بسيطاً ومألوفاً . قد تختار إحدى الشركات أن تنظم مبيعاتها على أساس المناطق الجغرافية . عندئذ سوف تواجه مشكلة مستمرة بأن أحد المناطق يحصل على خدمات أكثر من غيره . يمكن لهذه الشركة أن تفكر في تغيير جهودها البيعية إلى إعادة التنظيم على أساس المنتج The Product ، بحيث تصبح كل مجموعة مسئولة عن تصريف منتج واحد في كل الأسواق التي تتعامل معها الشركة . ماذا يحدث إذن ؟ سيصبح لديها عدد من رجال البيع يترددون على عميل واحد ، وليس لأى منهم الحق في أن يعرض عليه منتجات الآخرين .

يحدث نفس الشيء داخل المنظمة : قد يكون لنظام اعتماد المستندات أنظمة فرعية ، أحد هذه الأنظمة لمراجعة المستند للتأكد من أن بياناته سليمة ومستوفاة ، والنظام الآخر لتحديد ما يجب دفعه ، والنظام الثالث ليقوم بعملية الدفع . من المتوقع أن يحدث تصادم بين هذه الأنظمة الفرعية الثلاثة (لايمكننا أن ندفع بعض المستندات لأن أرقامها غير واضحة ويصعب قراءتها) . قد يتم

معالجة هذه المشكلة عن طريق فرق العمل Teams يتولى كل فريق تخلص مستندات منظمة معينة . سوف تكون المشكلة في هذه الحالة ، الحصول على موافقة الفرق الثلاثة (غالباً يصعب تحقيق ذلك) ، إذا أخذنا في الاعتبار سياساتهم وتوجهاتهم المختلفة بين نظام وآخر .

□ النتائج المتوقعة للأنظمة :

The Predictable Results of Systems

لقد تعرضنا في هذا الفصل لأنظمة الواجبات الوظيفية ، واكتشفنا أن هناك مشكلتين كبيرتين في الأداء تلازم تشغيل هذه الأنظمة :

أولاً : تتجه أنظمة الواجبات الوظيفية إلى خلق أنظمة رقابية مهمتها الأولى التأكد من أن أنظمة الواجبات الوظيفية تعمل طبقاً لما هو مخطط لها .

ثانياً : أن أنظمة الواجبات الوظيفية تتسبب في مشكلات داخلية نتيجة تداخل أنظمتها الفرعية مع بعضها البعض أو مع أنظمة أخرى خارج نطاقها .

الفصل الثالث :



نظم بيئة الأداء الاجتماعية / السياسية (بعد البيئة التنظيمية)

Social / Political Systems

فى الفصل السابق ناقشنا موضوع النظم المتعلقة بالواجبات الوظيفية ، وقلنا إنها تعبر عن البعد التنظيمى الرسمى للمنظمة فى تحقيق أغراضها المعلنة ، من السهل التفكير فى هذه الأنظمة على أنها تصنع حقيقة وجود المنظمة ، ولكن ذلك يقودنا إلى نظرة جزئية متحيزة . إن كل من عمل فى أى منظمة مهما كان حجمها كبيراً أم صغيراً ، يعرف أن الغرض الرسمى من إنشاء المنظمة والأنظمة المدعمة له لا يفسر بدقة ما يحدث يوميا داخل المنظمات ، على سبيل المثال :

- «ناجى» مهندس كفاءته الفنية أقل من المتوسط ، حاول ثلاثة من رؤسائه السابقين التخلص منه أو على الأقل نقله إلى قسم آخر . ولكنهم لم يفلحوا جميعا ، لأن المدير التنفيذى للشركة يلعب «الجولف» مع «ناجى» مرتين فى كل شهر ، بالتأكد إن الرياضة ممتعة و«ناجى» «رفيق» جذاب . الأهم من ذلك أن هناك شائعات فى الشركة بوجود صلة قرابة بين الاثنين .

- عندما أصبح «علاء» رئيسا لقسم «التجليد» كانت الشركة تعاني من مدة الاحتفاظ بالعمالة بهذا القسم فترة زمنية طويلة نسبياً تسمح لهم بإتقان مهام هذه الوظيفة . الآن وبعد مضى ثلاث سنوات ، فإن معدل الدوران فى قسم التجليد أصبح فى حدود النسبة العامة للشركة ككل . لم يتقاض العاملون مرتبات أعلى عن ذى قبل ، ولكن الجميع يشعر بأن مكان عملهم ممتعا وجذاباً، إنهم يقضون الراحة الأسبوعية غالبا فى رحلات مشتركة ، ويتزاوون فى المناسبات الاجتماعية . لقد ربط علاء الترقية داخل القسم بطول الفترة التى يقضيها العامل فى وظيفة «التجليد» . قد تكون هذه الأمثلة مألوفة وعادية . إنها تحدث فى كل المنظمات . إن الأفراد أحيانا يعينون ، وينقلون ويرقون ، ويتركون العمل ، لأسباب ليس لها علاقة كبيرة - فيما يبدو - بكيفية أدائهم لوظائفهم وواجباتهم . تذهب المكافآت والمشروعات والتكليفات أحيانا كثيرة إلى أفراد غير

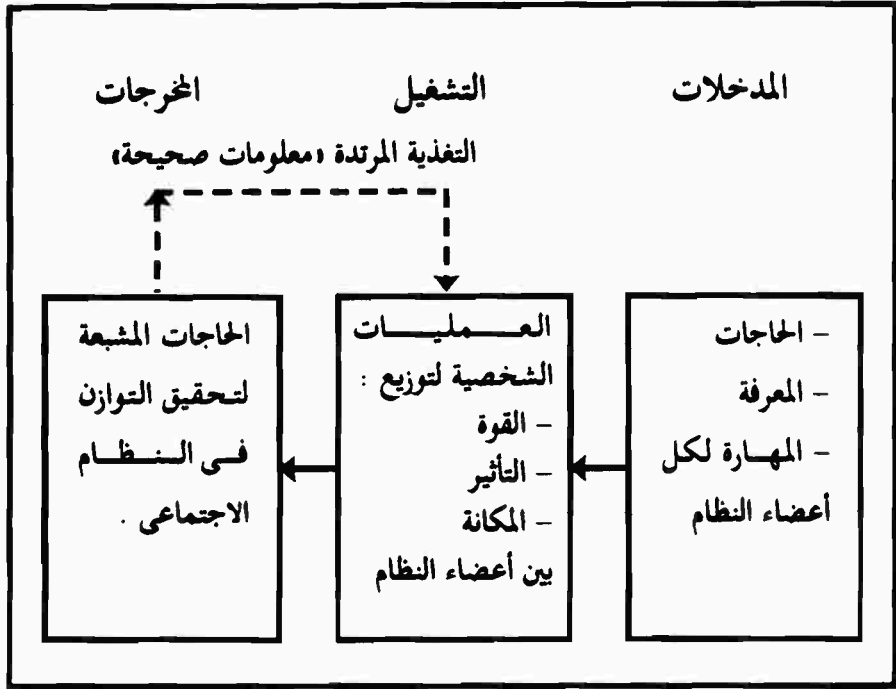
متوقعين ؛ إن هذا يذكرنا بالمثل القائل : «لايهم كثيرا ماذا تعرف ، ولكن من تعرف» إنه مبدأ من مبادئ الحياة التنظيمية. إن المنظمات تتكون من أنظمة الواجبات الوظيفية ، هذه حقيقة ، ولكنها أيضا نظام يضم أنظمة اجتماعية / سياسية . ولكي يكون لديك فكرة عن ماذا نعني بهذه الأنظمة : فإنه قد تعمل الأنظمة الاجتماعية / السياسية بفاعلية داخل المنظمة . بينما تكون أنظمة الواجب الوظيفي بها ضعيفة الأداء . (العكس غالبا غير صحيح) ، لنقترب أكثر من الموضوع .، ونقول أنها تعنى بالعلاقات الاجتماعية والشخصية بين أعضاء المنظمة : أهدافها وأبعادها .

□ الأنظمة الاجتماعية / السياسية :

توجد الأنظمة الاجتماعية / السياسية جنبا إلى جنب مع أنظمة الواجبات الوظيفية ولكنها تختلف عنها كثيراً . بصفة عامة تعتبر طبيعة الأنظمة الاجتماعية / السياسية أكثر تعقيدا من أنظمة الواجبات الوظيفية ، وأكثر صعوبة في تحليلها . ومع ذلك فإن أى نظام اجتماعي / سياسي له الخصائص الثلاث التالية .

- مدخلاته عبارة عن حاجات ومعرفة ومهارات أعضاء المنظمة .
- مخرجاته مجموعة من العلاقات بين الأعضاء شبه مستقرة ، وتعتمد على القوة والنفوذ والمكانة الوظيفية للعضو ، وهذه المخرجات :
 - ١ - تساعد المنظمة على البقاء .
 - ٢ - تشبع حاجات الأعضاء على الأقل إلى حد التمسك بالمنظمة وعدم تركها .
- عملياته : التفاعلات الاجتماعية بين الأعضاء ، التي عن طريقها يتم توزيع القوة والتأثير ويمنحون المراكز الاجتماعية لبعضهم البعض ، ثم يستخدمون هذا النظام من القوة والتأثير والمراكز الاجتماعية كأساس في علاقاتهم . انظر الشكل التالي :

شكل رقم (٧)



والآن دعنا ننظر إلى نظام بيئة الأداء الاجتماعية / السياسية ، كما جاء في الشكل السابق ، ونتناولها بشيء من الإيضاح .

١ - المدخلات : Inputs

يخلق الأعضاء نظامهم الاجتماعي / السياسي داخل منظماتهم ، ويحافظون على استمراريته من خلال حاجاتهم ومعارفهم ومهارتهم ، وبصرف النظر عن مدى حاجة نظام الواجبات الوظيفية لهذه الحاجات والمعارف والمهارات من عدمه . يحدث ذلك في معظم الأعمال التي يطلق عليها «أصحاب الياقات البيضاء» مثل مشغلي الحاسب الآلي حيث يعمل الأفراد غالباً في استقلالية أمام أجهزتهم وشاشاتهم ، وبأدنى قدر من الاتصالات ببعضهم أثناء العمل . ولكنك قد تجد نفس الأفراد في فترات الراحة أو أثناء تناول الغذاء أو حتى بعد مواعيد العمل في تفاعلات اجتماعية مكثفة قد يشبعون فيها حاجاتهم الاجتماعية المتعددة ، ويستخدمون معارف مختلفة ، ومهارات متنوعة خلال

عمليات التفاعل هذه . يمكن أن تظهر آثار النظام الاجتماعي / السياسى الذى يخلقه الأعضاء فى نظام الواجبات الوظيفية . عندما يتقدم قائد غير رسمى بشكوى جماعية إلى المشرف يوضح هذا النمط من العمل الانعزالي أن هناك بعض أنظمة الواجبات تتطلب من الأفراد أن يباشروا أنشطتهم الاجتماعية / السياسية بعيداً عن مجال وظائفهم ، فى مثل هذه الأحوال تنظر أنظمة الواجبات الوظيفية إلى التفاعلات الاجتماعية بين الأعضاء على أساس أنها مضيعة للوقت ، وهنا ينشأ الصراع بين أنظمة الواجبات الوظيفية والأنظمة الاجتماعية / السياسية . وقد توجد طرق للدمج بين النظامين الاجتماعى والوظيفى ، والعمل لكى يدعم كل منهما الآخر . ومن الأمثلة البارزة فى هذا المجال العمل الجماعى من خلال فرق أو جماعات العمل Teams . وهذه نقطة سوف نعود إليها مرة أخرى .

ب- عمليات التشغيل : *Processes*

يقصد بالتشغيل هنا العمليات الاجتماعية المستمرة للتوزيع والمحافظة على قيم : « القوة - التأثير - المكانة » بين أعضاء المنظمة . قد يكون مصدر بعض هذه القوى رسمياً من خلال نظام الواجبات الوظيفية . عندما يصدر قرار بشغل وظيفة المدير العام التنفيذي أو حارس البوابة ، فإنه يتم منح هذا الموظف أو ذلك مركزاً اجتماعياً رسمياً ومعلناً يعطيه كمية من السلطة ترتبط بوظيفته . هذه السلطة الرسمية توفر له الحق فى أن يجبر الآخرين على أو الامتناع عن أداء بعض الأشياء . ليس كل السلطات المرتبطة بالوظائف رسمية ، صراف الخزينة لديه سلطات أكبر من تلك الواردة فى بطاقة توصيف وظيفته . موظفو سكرتارية المدير العام لهم سلطات غير رسمية أكبر من سلطاتهم الرسمية ، لأنهم يتحكمون فى دخول المستندات أو الأشخاص إلى مكتب المدير العام .

□ التأثير : *Influence*

التأثير ليس مرادفاً للسلطة وإن كان له نفس المعنى : السلطة أو القوة هى القدرة على إجبار الآخرين على أداء أعمال معينة سوف لا يكونون على استعداد لأدائها بدون هذا الإجبار ، عادة عن طريق التحكم فى الموارد الهامة

بالنسبة لهؤلاء الآخرين ، التأثير أكثر دهاء ومراوغة ، فقد يلبس درع القوة فى موقف معين ، عندما يصير رئيس التوريدات على أن يحصل على السعر التفضيلى لأن توريداته تتم فى تواريخ تعطيه هذا الحق . على الجانب الآخر يعتمد التأثير على سمعة الفرد فى المعرفة أو الحساسية أو الشرف والأمانة ، يستطيع السكرتير القوى أن يحول بينك وبين الدخول على رئيسه ، ويكون تأثيره عن طريق إقناعك بأن تعود بعد عدة أيام حيث يكون رئيسه قد انتهى من مناقشات ثقيلة يجريها مع الإدارة العليا ، قد يستطيع مدير المشتريات أن يلغى مشروعاً للتعاقد مع أحد الموردين لأن لديه القدرة على التوقع بأن هناك مورداً كبيراً سوف يكون عرضه أفضل .

لا يرتبط التأثير بأى شكل بالوظيفة ، ولا يضمن امتلاك السلطة تحقيقه . كل واحد منا يعرف على الأقل مديراً واحداً يتخطاه مرؤوسه ويدورون حوله ، بالرغم من سلطاته الوظيفية عليهم . ومع ذلك يختلف التأثير ودرجته باختلاف الوظائف ، فقد يكون لحارس البوابة سلطات أكبر من مدير شئون الأفراد ، ولكن عليه أن يعمل فى يقظة واجتهاد لكى يحصل على هذا التأثير ويمارسه .

بينما العلاقة بين القوة والمكانة ليست عضوية ، ولكن الوظائف التى لديها سلطات أكبر أو أن احتمالات التأثير بها أقوى تكون عادة ذات مكانة عالية High status . إذا تم نقل سكرتير المدير العام إلى سكرتارية أحد المديرين التابعين له ، فسوف ينظر إلى هذا السكرتير على أن مكانته قد خفضت برغم أن مسماه الوظيفى ومرتبته لم يطرأ عليهما أى تغيير . ترتبط المكانة بالموقع الوظيفى للشخص ، ولا يعتمد ذلك على السلطة أو القوة . على سبيل المثال ، فإن رئيس إدارة البحوث والتطوير ، أو مدير عام الاتصالات على مستوى الشركة ككل ، لكل منهما مكانة وظيفية عالية ، ولكن ليس لأى منهما سلطات مباشرة .

تمنح المكانة من الآخرين فى المنظمة ، وهى تكون إما رسمية أو غير رسمية . رئيس إدارة مسك الدفاتر . ، ومدير إدارة اسطول النقل لكل منهما مكانة رسمية ، أخصائى التسويق الذى يكلفه المدير العام بمقابلة العملاء الكبار أو القيام بالعروض والزيارات المهمة يتمتع أيضاً بمكانة ولكنها غير رسمية . عندما يخبر أحد العملاء إدارة مركز المعلومات الإدارية أنه لن يقبل أى اقتراح لتعديل

النظام الخاص به إلا إذا أقره محلل نظم متخصص ، إنه بذلك يكون قد منح أو اعترف بمكانة إدارة المعلومات غير الرسمية [إننى متأكد أنك لاحظت العلاقة القوية بين التأثير والمكانة غير الرسمية ، وأن كل منهما يخدم الأخرى].

إذا كانت موضوعات مثل القوة والتأثير أو المكانة يحتاج التعمق فى دراستها إلى علماء الاجتماع أو علماء السياسة ، ولكن لحسن الحظ فإن من يعمل فى المنظمات يمكنه أن يعرف عن هذه الموضوعات القدر الكافى ، وكيف يمكن أن تكتسب وكيف يمكن أن تفقد ، وسوف نعود مرة أخرى إلى هذه الأفكار.

□ المخرجات : Outputs

كما سبق القول فإن مخرجات النظام الاجتماعى / السياسى مجموعة شبه مستقرة من علاقات القوة والنفوذ والمكانة تمكن المنظمة من البقاء وتشبع حاجات أعضائها إلى الدرجة التى يتمسكون بمنظمتهم ولا يتركونها . وتتميز هذه الخصائص بالآتى :

أولا : إذا كان على المنظمة أن تنجح فإن على نظامها الاجتماعى / السياسى أن يكون أداؤه جيداً إلى حد ليس فقط الاحتفاظ بأعضاء المنظمة ، ولكن أن يصبحوا أعضاء مساهمين بكل أفكارهم وجهودهم لإنجاح منظمتهم ، هذه من النقاط الواضحة جداً التى يلتقى عندها كلا من أنظمة الواجبات الوظيفية والأنظمة الاجتماعية / السياسية لكى يدعم أو يحارب كل منهما الآخر ، وبصفة عامة فإنه من الحقائق المهمة فى هذا المجال أن إشباع الأفراد لحاجاتهم الاجتماعية لا يعنى أن يكونوا أعضاء منتجين فى وظائفهم وواجباتهم الرسمية ، إن الأنظمة الاجتماعية / السياسية الفعالة تخلق أعضاء منتجين إلى المنظمة ولكن ليس بالضرورة أن يكون أداؤهم على نفس المستوى . إن السعادة والرضاء اللذين يغمران «عاطف» لأنه أصبح مديراً عاماً ، يمتلك القوة والمكانة ، لن يصنع ذلك منه مديراً عاماً ماهراً .. أو أن العلاقة الحميمة التى تربط بين ثروت فى إدارة الأجور ومحمود فى إدارة الأفراد ، لا يعنى ذلك أنهما سوف يوظفان هذه العلاقة لخدمة أغراض المنظمة .

ثانياً : تميل النظم الاجتماعية / السياسية أن تخلد ذاتها ، وأن تستمر . هذه واحدة من الأشياء التى نعنيها بمصطلح **ثقافة المنظمة Corporate Culture**

وهذا هو السبب فى أن ليس فقط الأفراد بل الوحدات التنظيمية تستمر فى علاقاتها فترة طويلة حتى بعد انتهاء الحاجة إليها . إن النظام الاجتماعى / السياسى يستمر ، لأنه يريد أن يستمر .

ثالثا: لأن النظام الاجتماعى / السياسى له الخصائص السابقة ، فإنه يميل إلى الاستقرار والتوازن ، ومن ثم يرفض بل ويقاوم التغيير . سوف يقولون كما هم فى مواجهة الضغوط الشديدة . إذا فرض التغيير على نظام ما ، وكان غير مقبول ، فسوف يرتد [سراً أو علانية] عندما يجد الفرصة لذلك . أما إذا أجبر على التغيير الذى لا يستطيع الإفلات منه ، فسوف يحاول الوصول إلى حالة أخرى من التوازن وبأسرع ما يمكن .

إن الكثير من المديرين الذين وضعوا فى هياكل تنظيمية تقوم على نظام المصفوفات أو الشبكات استمروا فى ممارساتهم للقيم الاجتماعية المرتبطة بالهياكل التقليدية البيروقراطية : لا يسمح بالاتصالات الجانبية أو التعاون عبر الإدارات والأقسام المختلفة . تم رفض العديد من أساليب التكنولوجيات المتقدمة لا لسبب إلا لأنها تتطلب تغييرا فى نظم العلاقات الاجتماعية / السياسية ، والأفراد فى هذه النظم ليسوا على استعداد لقبول هذا التغيير .

□ المكانة / القوة / التأثير / والاستقلال فى الأداء :

Status / Power / Influence / and Independence

هناك مظهر واحد للمقاومة سوف اتخذه أنا أو أنت ويعتبر قضية مسلم بها ، وذلك عندما نتعرض لحالة من الحالات التالية: قليلون هم الذين يقبلون التحرك من مكانة عالية إلى مكانة منخفضة أو من مركز وظيفى يتمتع صاحبه بالقوة والنفوذ، إلى وظيفة تكاد تخلو من أى منهما أو الاثنين معا ، أو من عمل يشعر الفرد فيه بالاستقلال والذاتية إلى التبعية والرئاسية . وحيث أننا استخدمنا هذه المصطلحات فلا بد أن نتعرض لمفاهيمها بتفصيل أدق.

* المكانة : Status

موقع الفرد أو مكانه فى النظام الاجتماعى ، إنه حيث ينتمى الفرد أو يجب أن ينتمى ، لقد رأينا مدى أهمية « المكانة » ولنا فى حاجة إلى تكرار ذلك

الآن، دعنا فقط نرى كيف تؤثر «المكانة» على منهج أو عملية تحسين الأداء عن طريق ذكر بعض الأمثلة :

- لنفرض أن التحليل أثبت أن هناك واجبا وظيفيا معنا أداءه ضعيف ، لأنه يتوزع على العديد من الوظائف ، وأنه واجب معقد ، ونادراً ما يتم إنجازه . قد يبدو أن الإجراء السليم هو أن يتم دمج مهام هذا الواجب في وظيفة واحدة، في نفس الوقت الوظائف الأخرى تركز على الواجبات البسيطة والسهلة . ماذا سوف يكون تأثير ذلك ؟ إذا كان أحد أعضاء الوحدة التنظيمية معترف له بين زملائه بالمكانة المحترمة ، والمعرفة الجيدة ، فإن إسناد هذا الواجب إلى هذا العضو يتفق مع سمعته ويكون الإجراء مقبولا من الجميع ، أما إذا كان هناك أكثر من عضو له هذه «المكانة» أو لا يوجد بينهم من يصلح لهذه المهمة ، فإن عرض هذه الوظيفة على مجموعة قد يثير جواً من المقاومة الداخلية ، إن وجود الواجب الجديد في صورة وظيفة محددة سوف يجبر على إحداث تغيير في هيكل «المكانة» الاجتماعية القائم وهذا ما قد ترفضه الوحدة التنظيمية .

- لنفرض أن خبراء تكنولوجيا التدريب Instructional Technologists اعتادوا على تصميم وإعداد البرامج التي يقوم المدربون بتنفيذها ، وفي محاولة لرفع معنويات المدربين و تخفيض معدلات دورانهم [تركهم الخدمة] . فكرت المنظمة في أن تسند عملية تصميم وإعداد البرامج بالتعاون مع خبراء تكنولوجيا التدريب ، وأن يكون للمدربين الكلمة النهائية فيما يتعلق بمحتوى البرنامج . هذا الوضع بدون تفكير متعمق سوف ينظر إليه على أنه ارتفاع في مكانة المدربين يقابله تخفيض في مكانة خبراء تكنولوجيا التدريب . وعندئذ يمكنك أن تخمن بسهولة من الذي سوف يدافع عن فكرة المشروع ومن الذي سوف يقاومه .

هناك فكرة بسيطة لتوظيف موضوع «المكانة» : سجل في قائمة معينة جميع الوظائف التي يمكن أن تتأثر بطريق مباشر أو غير مباشر بالتغيير المزمع إحداثه .

- اطلب من أحد أعضاء المنظمة على دراية بالوظائف أن يعيد ترتيب القائمة طبقاً لعنصر «المكانة» الذي تمثله الوظائف المختلفة ، الأعلى «مكانة» يليه الأقل فالأقل ... وهكذا [يكون الموقف أفضل إذا اشترك أكثر من فرد في

عملية الترتيب [. ثم اطرح سؤالاً عن كيف سوف يؤثر التغيير على هذه الأوضاع ، أى الوظائف سيكون أكثر جاذبية وأيهما سوف يكون الأقل ؟

الآن قد عرفت أين وكيف سوف يؤثر التغيير على النظام الاجتماعى / السياسى القائم وأين يجب أن تتركز جهودك فى عملية إحداث التغيير المخطط .

يجب أن يكون واضحاً أن القوة والتأثير والاستقلالية لا تحدد المكانة ، بالرغم من أن لها تأثيراً قوياً عليها . هذه العوامل الثلاثة قيمة بذاتها. تخلق المنظمات وظائف لها «مكانة» عالية بينما تأثيرها ضعيف على العمليات ، بينما هناك وظائف أقل كثيراً من حيث «المكانة» ومع ذلك تتمتع بنفوذ كبير . على سبيل المثال ، مدير برنامج «إدارة الجودة الشاملة» وظيفة مرموقة «المكانة» ، ولكن فى كثير من المنظمات ليست أكثر من واجهة «للدكتور» .

ليس كل الأفراد يرغبون فى امتلاك عامل القوة أو التأثير . كثير من الأفراد يفضلون الاستقلالية فى الأداء عما سواها . وباختصار هذه طبيعة كل عامل والعلاقة بينها :

القوة: قدرة أو سطوة التحكم فى الأفراد الآخرين ، والحصول على طاقتهم أو انصياعهم ، واضطرارية أفعالهم وتصرفاتهم . فى معظم الأحيان تنساب القوة من الذى يملك السيطرة على الموارد ، يعبر عن القوة الرسمية فى المنظمة بمصطلح السلطة Authority وهى الحق فى أن تطلب من الآخرين ما يجب عليهم عمله ، وهذا ما يطلق عليه عادة قوة المنصب أو الوظيفة Position Power . ويمكن للأفراد الحصول على القوة من مصادر أخرى ، وذلك عن طريق

تحكمهم فى الأموال أو المعلومات التى تقدم للآخرين ، الصديق القريب من وظيفة رئاسية يمكنه الحصول على معلومات عن إعادة التنظيم الذى سوف يحدث قريباً ، ويمكن أن يستفيد من ذلك بالاستعداد للمناقشات القادمة قبل وقوعها .

التأثير: صفة شخص سواء بسبب مركزه أو دوره أو شخصيته ، يزاوئ نفوذه على الآخرين . تأتى هذه الصفة من قدرات الفرد ، وخبرته ، ومعرفته ، ومدى الاعتماد عليه وعشرات العوامل الأخرى التى لا تظهر فى بطاقة توصيف الوظيفة ، والتأثير قد يكون : معرفياً أو وجدانياً ، أو نزوعياً . وبدرجات متفاوتة

تجمع ألفاظ : المحاكاة ، الإقناع ، الإيحاء وأخيرا الدعاية والإعلان .[صلاح له الكلمة الأخيرة فى نوع أجهزة الحاسب الآلى التى تدخل المنظمة لأن الجميع يحترمون خبرته] . التأثير غير القوة لا يمكن اكتسابه مجرد أن تشغل وظيفة معينة . إنه لا يمنح ، ولكنه يؤخذ ويبذل من أجله . إن مدير الفرع الذى يعد مئات الأميال عن المركز الرئيسى للشركة . قد تكون له نفس القوة لنظيره مدير الفرع القريب من المقر الرئيسى ، ولكن الأول ليس لديه فرصة كبيرة للتأثير على موظفى الشركة المركزين .

الاستقلال فى العمل : اتجه اعتماد على النفس ، وتعويل على الذات Self reliance - أو مقاومة تحكم أو رقابة الآخرين . يقدر هذا العامل حتى من أولئك الذين لا يسعون إلى القوة أو التأثير ، ومما قد بدعوا للدهشة أن الاستقلالية والقوة قد لا يتلازمان معاً . قد يكون لنائب رئيس مجلس الإدارة سلطات ضخمة على مئات العاملين ، ولكننا نجد أن معظم القرارات المهمة يتخذها المدير العام التنفيذى ، ويرسلها ببساطة إلى نائب الرئيس لتنفيذها . قد لا يكون لدى فنى الصيانة درجة تذكر من التأثير أو القوة ، ولكنه يعمل فى استقلالية بعيداً عن الإشراف المباشر .

مرة أخرى من السهل توظيف هذه الأفكار لتوقع ردود أفعال الأفراد داخل النظام الاجتماعى / السياسى تجاه عملية تحسين الأداء ، حاول تحديد شخص ما لديه إلمام بالمنظمة ووظائفها المختلفة يقوم بتسجيل قائمة بالأفراد الذين يمتلكون مستويات مرتفعة من عامل القوة ، وآخرين تحت عامل التأثير ، ويأتى بعد ذلك الأفراد الذين يعملون فى استقلالية بعيداً عن الرقابة اللصيقة ، ضع هذه القائمة أمامك وفكر بإمعان فيما يمكن أن يحدث فى العلاقات الاجتماعية بين الأعضاء إذا تم تطبيق مشروع ما لتحسين الأداء .

على سبيل المثال ، نجد أن محاولات خلق فرق عمل مستقلة أو شبه مستقلة تلاقى حماساً شديداً من العاملين ومقاومة شديدة من المشرفين ، لأنه بالنسبة للعاملين يعنى مزيداً من القوة والذاتية لهم ، أما بالنسبة للمشرفين فهم يرون فى ذلك تخفيضاً حاداً لسلطاتهم وقوتهم . إن المنظمات التى لا تجد من الوسائل ما يساعدها على خلق أدوار جديدة ومرغوبة للمشرفين بها ستجد نفسها أمام اختيارين كلاهما مر ، أن تجعل مشروعها لتطبيق منهج العمل

الجماعى عن طريق الفرق والجماعات يفشل أو أن تسمح بالإحلال والتغيير لفئة المشرفين .

هذه الاقتراحات ليست مكلفة أو صعبة فى فهمها وتطبيقها ، ومع ذلك فإنها توفر فرصة جيدة للتمعن فى فحص ودراسة تأثير النظم الاجتماعية / السياسية على نظم الواجبات الوظيفية ، والمحاولات التى يجب اتخاذها لتحسين الأداء .

□ بعض تأثيرات النظم الاجتماعية / السياسية :

تعتبر النظم الاجتماعية / السياسية مهمة بداتها . بل إنها قد تكون أكثر أهمية ، وذلك لتداخلها مع نظم الواجب الوظيفى . وهذه بعض النقاط حول هذا التداخل :

أولا : كما سبق القول فإنه إذا كان أداء نظم الواجب الوظيفى ضعيفا ، فيمكن أن تستمر النظم الاجتماعية / السياسية فى أدائها الجيد . ومع ذلك إذا حدث العكس وتدهور أداء النظم الاجتماعية / السياسية ، فإن ذلك سوف يتداخل من الناحية الواقعية مع نظم الواجبات الوظيفية ، إذا كان المشرف على عملية التفريغ والشحن ومدير المخازن يكره كل منهما الآخر ، فسوف تتداخل هذه المشاعر فى تعطيل حركة التفريغ من الشاحنات إلى أرصف التخزين .

ثانيا : تحدث مشكلات خطيرة نتيجة تداخل الأنظمة الفرعية للنظام الأشمل الاجتماعى / السياسى ، بالضبط كما يحدث مع أنظمة الواجبات الوظيفية . يخفى موظفو المشتريات الطريقة التى يشتركون بها خوفا أن تغتصب الوحدات التشغيلية منهم عمليات الشراء . يخشى المهندسون التعامل مع إدارة القوى البشرية ، لأن كل طرف يشك فى نوايا وأهداف الطرف الآخر .

يضاف إلى هذه المشكلات الحقيقة القائلة بأن كل فرد يستمد جزء من مكانته عن طريق وظيفته . قد يكره النجارون زميلهم الميكانيكى والجميع فى إدارة واحدة : إدارة الصيانة ، بالنسبة للميكانيكى لايهتم بذلك فهم نجارون وهو ميكانيكى ، وللأخير مكانة اجتماعية أكبر - ولو من وجهة نظره .

ثالثا : ننظر إلى الجانب الإيجابى للحظة . إذا عمل النظام الاجتماعى

السياسى بسلامة ، ودعّم نظام الواجبات الوظيفية ، لأصبح النظام الأول نعمة وخير وبركة بالنسبة للمنظمة ككل . يحدث ذلك عندما تعمل عوامل مثل التنظيم غير الرسمى ، الإشاعات ، شبكات الاتصال الفردية ، التأثير الشخصى ، وغيرها على تحسين أداء الأفراد والجماعات التنظيمية . فى الواقع كثيرا ما يحدث أن يعوض النظام الاجتماعى / السياسى أى قصور أو عيوب فى التصميم التنظيمى للمنظمة . قد تتفادى إدارة البحوث والتطوير وإدارة الإنتاج الكثير من المشكلات التى تحدث بصفة تكاد تكون مستمرة وتقليدية فى الكثير من المنظمات ، لأن رئيساهاتين الإدارتين فى تلك المنظمة يجمعهما نادى رياضى واحد ويمارسان نفس الرياضة معا .

رابعا : من المستحيل إحداث تغيير مخطط فى نظم الواجبات الوظيفية دون أن يكون لذلك آثار فى الوقت نفسه على النظم الاجتماعية / السياسية . إذا كان التغيير الجديد يحمل فى طياته تدعيما وإثراء للعلاقات القائمة لعوامل القوة والتأثير والمكانة ، فإنه سوف يلاقى قبولا من الأعضاء ويتم تطبيقه بسلاسة أما إذا جاء تغيير نظم الواجب الوظيفى لتتصادم مع النظم الاجتماعية / السياسية القائمة ، فإنه فى أحسن الظروف سوف يستغرق التطبيق بل يستهلك الكثير من الوقت ومن التكلفة ، وفى أسوأ الحالات - وهى كثيرة الحدوث - تفشل مشروعات إحداث التغيير . يسمح النظام الجديد للرسميين الفنيين باستخدام الحاسب الآلى وإجراء الرسومات بمساعدته ، والتى كان يقوم بها المهندسون سابقا . أبدى الرسامون حماسهم لهذا النظام لأنه يدعم مكانتهم ، بينما قاومه المهندسون لأنه يأخذ جزءاً من عملهم لصالح الرسميين (كان يمكن أن يقاوم الرسامون النظام الجديد ما لم يتم تعويضهم عن الجهود الإضافية التى سوف يبذلونها لإنجاز هذا العمل المعقد بينما يفرح المهندسون لتخلصهم من آخر المهام التى تعتبر غير مهنية) .

خامسا : كل مشروعات إحداث التغيير فى أنظمة الواجبات الوظيفية يجب أن تتم من خلال الأنظمة الاجتماعية / السياسية . ولقد اتضح لك الآن لماذا . إن ما نريد أن نؤكد عليه هنا الدور الحيوى للإدارة فى كل مشروعات تحسين الأداء .

نقطة أخيرة : نود أن نتذكر معنا المثال الذى جاء فى موضوع نظم الرقابة والتفتيش فى نهاية الفصل الأول ، حيث أعد حمزة التقرير الذى راجعه رئيسه حامد ، ثم أرسله إلى إدارة التسويق . راجع هاشم مشرف التسويق التقرير ثم أرسله إلى «صبرى» .

لننظر إلى هذا الموقف ليس من زاوية الرقابة ولكن من زاوية القوة والمكانة . من النادر جداً أن تمر هذه المواقف دون تصادمات واختلافات بين الوحدات التنظيمية المشتركة فى التقرير ، ماذا إذا اعتقدت إدارة التسويق أن إدارة «حامد» غير متعاونة؟ أسوأ من ذلك فقد يستنتجون أن أى خطأ يقع يكون مقصوداً من إدارة «حامد» ، وعلى أحسن الفروض إنه لايهتم بطلباتهم . وفى كلتا الحالتين فإنهم يرون أن مشكلتهم مع «حامد» وإدارته وليس هناك ما يحتاج إدارة التسويق أن تفعله .

وبعبارة أخرى عندما تشترك مستويات إدارية مختلفة فى النظم الرقابية ، تبدأ مشكلات خطيرة تتعلق بالمكانة والاهتمامات السياسية فى الظهور . وهنا تتفاقم مشكلات الفاقد والضياع . إن الحديث عن النظم يجعل المواقف أكثر غموضاً . ويصرف النظر عن موضوع النظم وأهميته ، تأتى كل التغييرات ومنها مشكلات الأداء من القرارات التى يتخذها الأفراد لتحديد ماذا يفعلون . وهذا ينقلنا إلى الفصل التالى .

الفصل الرابع :



النظم المتعلقة بالفرد القائم بالأداء

(بعد الفرد : *The Individual Dimension*)

فيما عدا منظمة الفرد الواحد ، كل الأداء يحدث في منظمات ، ومع ذلك فإن المنظمات في حد ذاتها لا تؤدي ، وما يطلق عليه أداء المنظمات هو ببساطة حاصل جمع جهود جميع أعضائها - سواء تم تنسيقها أو لم يتم - في كل أنظمتها الداخلية ، تتمثل هذه الجهود في شكل قرارات أو أفعال .

□ هل مازلتا نهتم بالأداء البشري ؟

Does Human Performance Still Matter ?

لقد لاحظنا أن تكنولوجيا الذكاء الصناعي أخذت تقوم بالعديد من الوظائف التي كان يؤديها الإنسان في الماضي . قد يبدو أنه في أيامنا هذه حيث نظم الخبرة : Expert Systems ، والإنسان الآلي Robots ، وشبكات الاتصال القومية الدولية ، إن الأداء البشري سوف تتراجع أهميته إلى مرتبة دنيا ، ولكن في الواقع العكس صحيح ، إن أولئك الذين قد يرون أن القرارات والأفعال الإنسانية قد ذهب زمانها من المحتمل أنهم يفترضون الآتي :

١ - إنه إذا كان العنصر البشري في النظام قليلا ، فإنه سوف يصبح بالتالي أقل أهمية بالنسبة للمنظمة .

٢ - إذا أصبحت التكنولوجيا أكثر دقة وإتقانا ، فإن الجزء المتبقى للعمل الإنساني سوف يكون قليلا جداً ، ولا يحتاج إلى مهارة تذكر ، وبالتالي لا يكون مهماً .

هناك بعض الصديق في هذه الافتراضات ، وعموما ، كلما زاد اعتماد الشركات على الحاسبات الآلية Computers ، خاصة التي تستخدم أساليب تكنولوجيا الذكاء الصناعي Artificial Intelligence . كلما قلت حاجتها بالضرورة إلى العنصر البشري .

وهناك شركات كثيرة كثفت اعتمادها على الإلكترونيات والذكاء الصناعي بديلاً عن الذكاء الإنسانى .

ولكن هذين الافتراضين لم ولن ينالا من أهمية العنصر البشرى فى الأداء. إن البشر هم الذين يصممون النظم ، وكلما زاد ذكاء النظم زادت الحاجة إلى الإنسان الذى يعمل على اختراعها وابتكارها . وأكثر من ذلك ، إذا كان الإنسان فى مستوى مهارة نسبياً أقل من الآلة ، ولكن أى خطأ بشرى فى ظل هذه النظم القائمة على الحسابات الآلية ستكون له نتائج خطيرة وبعيدة الأثر عن الوضع فى حالة النظم القائمة على الأفراد فقط (فى نظام أجور لشركة كبيرة ، حدوث خطأين بسيطين فى عملية إدخال البيانات من موظف على أحد شاشات الحاسب الآلى كان نتيجة ذلك زيادة فى إجمالى الأجور بلغت قيمته ٢ مليون دولار ، وتطلب تصحيح الوضع مئآت الساعات من العمل المرهق الذى قام به مجموعة من أفراد شئون العاملين المهرة لتحديد كيف وأين حدث الخطأ . والخلاصة : إنه كلما قل عدد أفراد العنصر البشرى فى النظام كلما أصبح أداؤهم حيويًا وحساساً .

ربما الأكثر أهمية أن منظمة النظم الإلكترونية ونظم الذكاء الصناعي ، تتطلب مستويات أعلى من كفاءة ومهارة الأفراد الذين يعملون على هذه النظم أكثر مما كانت تتطلبه . على سبيل المثال لقد أدخلت شركة «جنرال موتورز» General Motors " مصنع سيارات على جانب كبير من التكنولوجيا المتطورة ، إلى الدرجة التى يطلق عليه «مصنع المستقبل العالمى» وفى مقالة عنه فى مجلة Business Week ، أطلقت عليه : «المصنع ذو الأفراد الأحرار» الواقع فى هذا المصنع أكثر من الخيال العلمى . بالقطع عدد الأفراد العاملين فى المصنع أقل جداً من أى مصنع مماثل ، ولكن هذا العدد القليل يدير (٢٤) نظاماً احتاج كل فرد منهم إلى مايزيد على (١٠٠٠) ساعة تدريب ، بالإضافة إلى عدد من الحرفيين المهرة تسلموا أعمالهم فى المصنع بعد (١٧٠٠) ساعة تدريب .

إذا أخطأ أحد العاملين فى خط تجميع تقليدى فسوف تحصل على سيارة أبوابها غير محكمة الإغلاق ، ولكن ماذا تتوقع أن تحصل عليه إذا ترك أحد الأفراد نظام التحكم من بعد يعمل بدون رقابة ، وينفذ تعليمات ليست فى البرنامج ؟

وبهمنا هنا أن ننصح خبراء تكنولوجيا التدريب أو خبراء تسهيل الأداء-Per- formance Facilitators ، أن يكونوا على دراية أكثر بإمكانيات التكنولوجيا الذكية . تستخدم تكنولوجيا الذكاء الصناعى لإثراء ما نقوم به من أعمال أو أن يحلوا محلنا فى بعض هذه الأعمال . ولا يمكن أن نؤثر على القرار إذا لم نكن على معرفة بأبعاد واستخدامات التكنولوجيا المتطورة ، وبصرف النظر عن كيفية عمل التكنولوجيا الحديثة ، فإنه ليس من المحتمل أن تنال من أهمية وفعالية العنصر البشرى فى إدارة تلك النظم . بل فى معظم الحالات سوف تزداد هذه الأهمية .

وبعبارة أخرى فإن أداء العنصر البشرى فى النظم التنظيمية ليس كأداء عسكري الدورية فى المدن الذى أخذ دوره فى التلاشى شيئا فشيئا . سوف يظل دور العنصر البشرى جوهرياً ومحورياً فى أى منهج يسعى لتحسين أو تسهيل الأداء .

□ عوامل أداء الفرد : *The Factors of Individual Action*

إن القوة المحركة للمنظمات هى فى سلوك أعضائها وأفعالهم ، بعض هؤلاء الأعضاء من خارج المنظمة أصحاب المصلحة فى وجودها مثل : الموردين ، المشرعين ، والمجتمع ، وآخرين . ونحن نهتم بهم هنا على أساس أن تستجيب المنظمة لهم بإيجابية . دائماً تركيزنا الأساسى على الأعضاء المباشرين داخل المنظمة . ولأغراض هذا الفصل ، فإنه لا يهم كثيراً أن يكون هذا العضو مديراً أو خفياً . يطبق المنهج على الأفعال البشرية فى أى وظيفة فى المنظمة . ما الذى يحدد الإسهامات التى يمكن أن يؤديها الفرد للمنظمة ؟ إن أحسن إجابة على هذا السؤال يمكن أن تكون :

(إن الفرد يفعل ما يدرك أن له معنى بالنسبة له فى الموقف المحدد) .

ليست هذه حقيقة كونية ، أو فرضية علمية دقيقة ، وبحسب معلوماتى لاتوجد حقائق أو مسلمات فى مجال الأعمال البشرية ، كما أن هذه المقولة لاتعنى أن الأفراد يتصرفون بمنطق ورشد فى كل الأوقات - وسأترك لك أن تدرك ما أعنيه بذلك ، ومع أن هذه الجملة ليست صحيحة تماماً، إلا أنها تقدم أساساً فرضياً لفهم أفعال الأفراد فى واقع الحياة ، بل إنه يمكن الادعاء أكثر

من ذلك فى أنها توفر طريقة فعالة لوصف التصرفات الإنسانية بصفة عامة وأداء الأفراد فى المنظمات بصفة خاصة .

قد يقول البعض تعليقاً على تلك الجملة : « بأن الفرد يفعل ما يدرك أن له معنى بالنسبة له فى الموقف المحدد » . بأن ذلك كلام ساذج ، ويصل إلى حد التفاهة ، ولكن قد نصدم أنا وأنت حينما نكتشف كيف أننا نتجاهل غالباً هذا الكلام الساذج والواضح إلى حد التفاهة ، وأدعوك إلى مقارنة الجملتين التاليتين :

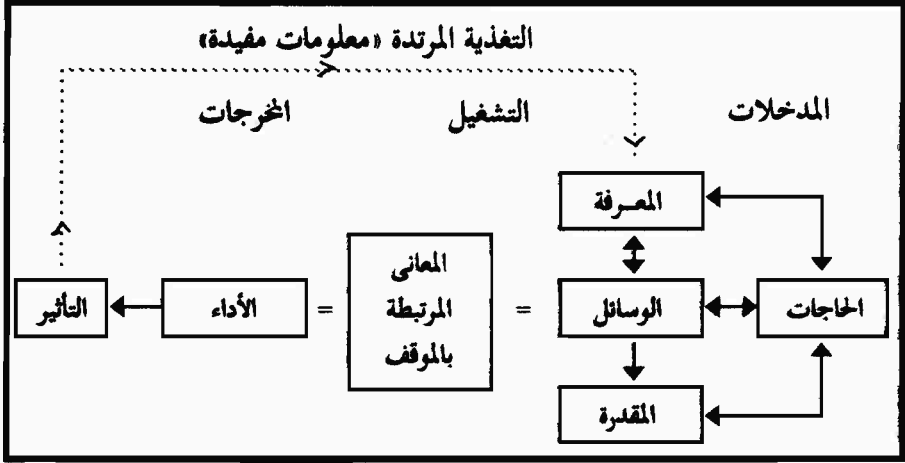
الجملة الأولى : « نحن فى مشكلة حقيقية ، إسماعيل متجمد مع أساليبه فى الأداء ولا يريد التغيير ، وسعد لا يحب الفكرة ، لأنه لم يستطع فهمها ، وإبراهيم لا يشعر بالاطمئنان مع المشروع الجديد ، ولا يريد المجازفة »

الجملة الثانية : « نحن على وشك أن يتدهور مشروعنا ، حيث إن إسماعيل وسعد وإبراهيم لا يجدون أى معنى بالنسبة لهم فى المشروع الجديد » .

أتمنى أن تكون قد لاحظت أن التوجهات تختلف جذرياً فى الجملتين ويمكن القول إذا أردنا أن ندعى أننا يحترم بعضنا بعضاً ، فيجب أن نتعامل وباستمرار من منطلق وجهة النظر الثانية وليس الأولى . والآن دعنا نسأل سؤالاً له ارتباط مباشر بالموضوع ، والسؤال الآن : ما العوامل التى تجعل أداء الفرد له معنى فى موقف معين ؟ تبدو الإجابة على هذا السؤال بأن هناك أربعة عوامل ينتج عن تفاعلها المعنى الذى يستشعره الفرد من الموقف فيما يتعلق بالأداء المطلوب والعوامل الأربعة هى :

- ١ - ما يعرفه الفرد عما يجب عمله فى الموقف .
 - ٢ - الوسائل المتوافرة للعمل فى الموقف .
 - ٣ - القدرات التى لدى الفرد للعمل فى الموقف .
 - ٤ - ما يمكن أن يشبعه الفرد من حاجات نتيجة العمل فى الموقف .
- ويبرز الشكل التالى العوامل الأربعة وعلاقتها الموقفية :

شكل رقم (٨) عوامل الموقف الأدائي



عندما نتحدث عن أحد العوامل في موقف الأداء ، فنحن نعني أنه يوجد في الموقف بشكل ما ولكن يمكن أن تكون له درجات قيمية مختلفة ، لكي يحدث الأداء في موقف معين فلا بد للقائم بهذا الأداء أن يعرف ما يجب عمله ويكون لديه أدوات الأداء اللازمة ، ومعرفة كيفية أدائه ، وفي داخله حاجة يتوقع تحقيقها إذا قام بالأداء ، ومع ذلك فإن كيفية أداء الفرد للعمل تختلف من عمل إلى آخر ومن شخص إلى آخر ، ومن موقف إلى آخر . تكمن قوة هذا المدخل في أنه يوفر طريقة مركزة وقاطعة لتحليل وتحسين الموقف الأدائي The Performance Situation ، و نتناول الآن كل موقف لمعالجته بشيء من الإيجاز:

١ - علي الفرد أن يعرف ما العمل المطلوب أدائه ، ويجب عليه أن يعرف احتمالات الموقف وما الأهداف التي يمكن أن يسعى العمل إلى تحقيقها ، ويجب أن يفهم الفرد ماذا يعني أن يقبل أداء العمل ، وحينما يكون العمل المطلوب داخل كيان تنظيمي ، فعليه أن يفهم دوره وتوقعات الآخرين منه . (يقصد بالدور : نموذج للسلوك يحدده اتفاق أو إجماع أعضاء الجماعة التنظيمية ، وتكون له قيمة وظيفية مفترضة للفرد وبالفرد) ، وأن هذا هو العمل الذي يجب أن يؤديه ، على سبيل المثال ، إذا كان على أن أحاطب تليفونيا شخص ما ، فيجب أن أعرف ماذا سأقوله في التليفون ؟ ومتى يجب أن أجرى هذا الاتصال ؟ وهل من المناسب بالنسبة لي أن أقوم بهذا الأداء ؟ ولماذا ؟

٢ - يجب أن تعمل البيئة التنظيمية علي توفير وسائل تنفيذ هذا العمل : وهذا يعنى أن علي البيئة أن تقدم الفرصة والتدعيم (فى حالة الاتصال التليفونى ، يجب أن تكون قادراً علي استخدام تليفون يعمل بكفاءة ، وأن يكون مربوطاً بشبكة الاتصالات المعنية وأن شبكة الاتصالات تعمل أيضاً بكفاءة) وهكذا . فى المنظمات ، تشمل الوسائل الفرصة ، العلاقات بين الآلة والانسان ، التوريدات ، والموارد ، والأدوات ، المعدات والمعلومات ، والتدفق المناسب للعمل .

٣ - يجب أن يكون الفرد مؤهلاً وقادراً علي أداء العمل : أى إن له خلفية معرفية بفن أداء العمل Know-How بدرجة تكفى علي الأقل لتوقع إنجاز الواجب الوظيفى : لعمل الاتصال التليفونى يجب أن أكون قادراً علي تشغيل قرص التليفون ، وأعرف كيف استخدم كارت الائتمان فى تسجيل المكالمات ، وأعرف كيف أتصرف عندما لاتوجد استجابة من الطرف الآخر فى المكالمات .

٤ - يجب أن يكون للفرد علي الأقل حاجة واحدة ، يمكن أن يشبعها أداء العمل : والإشارة إلى هذا المصطلح لا تعنى القول أنه يجب أن يرغب فى أداء العمل ، وهذا هو الفرق بين الاثنين :

* القول بأن هناك حاجة لدى شخص ما ، تعنى القول بأنه يريد أن يعيش بذاته خبرة معينة لاتتوافر له الآن : تختبر قدراته ومهاراته Being Challenged . يعيش جواً مرحاً ، يكون محبوباً ، يشعر بأنه مهم ، كل هذه حاجات . يتضمن مفهوم الحاجة أن الفرد سوف يتخذ إجراء أو فعلاً معيناً لإشباع الحاجة (إنك تتناول كوباً من الماء لتتخلص من قلق العطش و تلقى خطاباً لإثبات ذاتك ، تلعب «مباراه فيديو» لأنها تسلية ، وهكذا) .

* القول بأن شخصاً ما يريد شيئاً ما ، يعتبر ببساطة طريقة أخرى للتعبير عن قولك بأنه يجد أن التحرك فى اتجاه معين له فائدة وذو معنى بالنسبة لهذا الشخص (إذا كنت أريد كوب ماء ، فقد قررت أنه من المفيد وذو معنى الحصول على كوب ماء) .

الحاجات مصدر الأفعال ، إن أى فرد لن يعمل إلا إذا توقع أن هذا العمل يشبع علي الأقل حاجة واحدة له ، ومن ثم وبترتيب آخر للأمور ، إن الفرد الذى لديه حاجة يريد إشباعها سوف يبذل قصارى جهده فى أن يجد العمل أو الفعل الذى يشبع هذه الحاجة .

نقطة أخيرة: إن المنظمات لا تستطيع - بدرجة عالية من التأكيد - أن تغير حاجات أعضائها : إن حاجات كل فرد شخصية ، ثابتة نسبيا ، وبطيئة في تغييرها ومع ذلك فإن المنظمات يمكنها أن تتخذ إجراءات فعالة للتأثير على نوع الحاجات التي يمكنها إشباعها ، وتقدم لأعضائها ما يحقق لهم الرضا عند إشباع تلك الحاجات . هذا توضيح مهم .

تحدد العوامل الأربعة السابقة ما يأخذه الفرد في اعتباره ، عندما يقرر أى الأفعال ذات معنى وقيمة فى كل موقف على حدة : إنه يقيّم حاجته ، ثم معرفته ووسائله وخلفيته المعرفية بفن أداء العمل اللازمة لإشباع هذه الحاجات ، وبذلك يمكنه أن يختار الفعل ذا الفائدة والمعنى الأكثر مناسبة للموقف ، هذا لايعنى أن كل منا يجب أن يمر بخطوات هذه العملية كاملة قبل أن يتخذ الإجراء أو العمل اللازم . فى الواقع نحن نبحث عن أسباب للأفعال التى نقوم بها فقط فى حالة المواقف المشككة . وبترتيب آخر للأمور ، نحن نحاول أن نفعل الكثير من الأعمال الروتينية والعادية ، دون أن نفكر فى البحث عن أسباب لهذه الأعمال ، أما إذا كان على الفرد أن يبرر لماذا قام بهذا العمل أو ذاك ، فإن الفرد الواعى والمتفتح الذهن يمكنه أن يشرح لماذا يعتبر هذا العمل ذا فائدة ومعنى بالنسبة له (إذا لم يستطع يصبح الموقف مشكلا بالنسبة له) . وفى عبارته أخرى ، إن كل الأعمال الإنسانية لها غرض Purposive أى إن الأفراد يؤدون الأعمال ذات المعنى ، ومن ثم فإنه من وجهة نظر الفرد :

(الأداء الفعال هو ماله معنى فى الموقف المحدد . إنه ذلك العمل الذى يعرف كيف يفعله ، ولديه وسائل أدائه ويمتلك خلفية معرفية بفن أدائه ، ويشبع على الأقل إحدى حاجاته بأدائه هذا العمل) .

إذا لم يحدث الأداء الذى يرغب فيه شخص آخر ، فإنه ذلك يرجع إلى أن هذا العمل يبدو عديم الفائدة والمعنى للفرد ، لأنه لايعرف كيف يؤديه ، وليس لديه وسائل أدائه ، ولا يمتلك خلفية معرفية بفن أدائه أو لأنه يراه لايشبع حاجة لديه .

هذا الوصف الإيجابى أو السلبي يطبق فى كل بقعة فى المنظمة . سواء كان هذا الفرد الحارس على البوابة أو المدير العام التنفيذى ، وسواء كان يعمل بمفرده أو عضوا فى جماعة تنظيمية .

ولكن ضع دائما فى ذهنك أن هذه أوصاف للأداء الفعال من وجهة نظر الفرد ، إن إدراك الفرد لماهية العمل الفعال قد تختلف عن إدراك المنظمة ، ومع ذلك فإن الفرد سوف يعمل دائما طبقا لإدراكه الشخصى .

□ العلاقات المتبادلة لكل الأنظمة :

بمجرد أن يتم بدء العمل الإنتاجى للمنظمة ، والتفاعل الاجتماعى والسياسى فى أنساق تنظيمية على أساس مجموعة من النظم ، تبدأ أيضا أنساق تنظيمية أخرى نتيجة تفاعل عوامل الفعل أو العمل الفردى ، ولكى يتضح معنى هذا الكلام ، نعيد معا قراءة هذه الجملة من الفصل الأول :

(إن التغيير فى أى جزء من النظام يحدث تغييرات مهمة وغالبا غير متوقعة فى أجزاء أخرى داخل هذا النظام) .

يحدث هذا أولاً فى بيئة الأنظمة التنظيمية ، ثم يطبق بعد ذلك داخلها ، إن التغيير الذى يتم إحداثه فى أى جزء من أجزاء الأنظمة المتعلقة بالواجبات الوظيفية قد يؤثر فى أجزاء أخرى ربما غير مرتبطة مباشرة بهذا الجزء ، ندرك هذا جيداً أى منظمة قد طبقت منهج «فى الوقت المناسب»^(١) Just in Time على النظم المخزنية بها ، إنه بمجرد أن بدأ التحول إلى هذا المنهج تأثرت أجزاء عديدة من النظام ليست مرتبطة مباشرة مع نظام المخازن وإجراءاته ، وكما رأينا فى الفصل السابق فإن أى تغييرات فى نظام الواجبات الوظيفية قد تحدث أثراً فى النظم الاجتماعية / السياسية ، والعكس أيضا صحيح ، فقد يترك العمل أحد القادة غير الرسميين لجماعة عمل معينة ويحل محله آخر له توجهات عدائية مع الإدارة . نفس هذه العلاقات المتبادلة بين الأنظمة كما سبق عرضها تصدق أيضا على عوامل الفعل المصاحبة لكل موقف وبالنسبة لكل فرد ، لا يمكننا أن نتجاهل دوافع الفرد عندما ندرجه على نظام جديد أو نتجاهل فهمه لدوره عندما نكلفه بمهمة ما .

كل عوامل الموقف فى الأداء مرتبطة ببعضها وإحداث التغيير فى أى عامل يؤثر على باقى العوامل .

(١) ظهر منهج Just in Time فى اليابان فى أواخر الستينات ويكتب اختصاراً (JIT) ويستهدف أساسا الوصول إلى أدنى حد ممكن من رصيد المخزون . وإن كان يعتبر منهجا شاملا .

عندما تكون أنظمة الواجبات الوظيفية والاجتماعية / السياسية وعوامل فعل الفرد مرتبطة داخليا ومع بعضها البعض عندئذ نكون أمام هذه النتيجة :

(أى جهود تبذل لتحسين أو تسهيل أى أداء غير هامشى سوف يكون تجربة وليس حلاً) .

دعنا نذكر بعض الأمثلة التى توضح لماذا يعتبر أى تدخل تجربة وليس حلاً:

* لتحسين الأداء تتبنى إحدى المنظمات نظام حوافز يرتبط بالأداء ، ويقوم على أساس أداء الفرد ، يقضى النظام تماما على النظام غير الرسمى الذى كان يساعد على أساسه المدبرون بعضهم بعضا . وفى خلال أسابيع يتوقف كلية التعاون بين المديرين ، وتظهر مشكلات تنسيقية خطيرة .

* منظمة أخرى قررت أن تقيم تنظيمها حول منهج فرق وجماعات العمل المستقلة Independent Teams ، ووضحت الإدارة ماذا تريد من النظام الجديد وأبدى العاملون حماسهم الشديد له ، بعد ستة أشهر من التطبيق أعلن فشل النظام ، لأنه لم يتم تزويد أعضاء الإدارة المباشرين والعاملين بالمهارات اللازمة للعمل طبقا لهذا المنهج مع فرق العمل Teams .

* منظمه ثالثة رفض المبرمجون بها استخدام نظام التوثيق القائم Doc-umentation قررت الإدارة استخدام نظام جديد أكثر بساطة ، كان مكلفا ، ولكنه نفذ بنجاح كبير . لم يحدث أى تقدم لأن المبرمجين مازالوا يرون أن دورهم ينحصر فى خلق المستندات وليس تسجيلها وتوثيقها .

إذا كانت لديك خبرة بطرق تسهيل أو تحسين الأداء ، فربما تكون قادراً على إضافة قصص أخرى من هذا القبيل ، ولكن هل يعنى هذا أن مشروعات تحسين أو تسهيل الأداء معرضة جميعها للفشل ؟ لو حدث هذا فإن القراءة فى كل المناهج الحديثة فى مجال إدارة الأعمال تعتبر مضيعة للوقت ، ولكن بالتأكيد يمكن أن تنجح هذه المشروعات بشرط أنه فى كل مرة نحاول تحسين الأداء ، يجب أن نكون على وعى بالمخاطر المحتملة ، ثم نتابع لنقف باستمرار على ما يحدث بالفعل . وهذا يقود بالضرورة - ضع ذلك فى اعتبارك - إلى دائرة لاتنتهى من الفعل ← التعلم ← الفعل ← التعلم . وهكذا . إن التعلم

من التدخلات فى أى عمل لايحدث آلياً أو بسهولة ، إنه يحتاج إلى دقة فى الإعداد ، ودقة فى التقييم . تتطلب فعالية الإعداد أن نكون واضحين مع أنفسنا حول النقاط التالية قبل أن نبدأ عملية التدخل ، أو بمعنى آخر «إدارة الأداء» :-

- ١ - السبب المفترض لفجوة الأداء أو عدم كفاءته .
- ٢ - الخطوات الجارى اتخاذها لتحسين الأداء .
- ٣ - التحسين المتوقع من عملية التدخل معبراً عنه بمصطلحات قابلة للقياس أو على الأقل للملاحظة .
- ٤ - الطريقة التى سوف يقاس بها التحسين متضمنة مصادر البيانات المطلوبة لهذا القياس .

*** تتطلب فعالية التقييم كنشاط مخطط فى عملية التدخل أن نتأكد أن:**

- ١ - إلى أى مدى كان السبب المفترض صحيحاً (إذا اتخذت الخطوات المخططة ولم يحدث تحسين أو إذا كان التحسن الحادث طفيفاً) .
- ٢ - إذا ما كانت الخطوات المطلوب اتخاذها لإحداث التحسين فى الأداء قد نفذت كما يجب (إذا لم يتم ذلك فما الأسباب وراء عدم التطبيق كما هو مخطط ؟) .
- ٣ - ما التحسين الذى حدث بالفعل (وخاصة إذا حدث تحسين غير متوقع أو انهيار الأداء غير متوقع) ؟ .
- ٤ - إذا ما كان القياس المرغوب تطبيقه يتفق مع النتيجة المحققة (وإذا ما كان يجب إضافة مقياس أو مقاييس إضافية أو بدلا من المقاييس التى طبقت) .
- ٥ - ماذا يمكن أن نتعلمه من التجربة لكى نقوم بجهود تالية لتحسين أو تسهيل الأداء وجعله أكثر إيجابية وأكثر فعالية ؟

كيف يحدث الأداء ؟

يحدث الأداء نتيجة تفاعل مجموعات ثلاث من العوامل :

*** النظم المتعلقة بالواجبات الوظيفية :** تستخدم هذه النظم الإجراءات التي تربط بين القدرات والتكنولوجيا المتوافرة، لكي تأخذ المدخلات ، وتجري عليها العمليات اللازمة لإنتاج المخرجات على الأقل نظريا ، كل عملية تزيد من قيمة المنظمة في السوق .

*** النظم الاجتماعية / السياسية :** تركز هذه النظم على حاجات أعضاء المنظمة مستخدمة عمليات التفاعل الشخصي بين الأفراد المختلفة لإنتاج والمحافظة على التوزيع الحيوى للقوة والمركز. فى حالة نجاح هذه النظم ، يصبح هذا التوزيع من الكفاءة والفعالية لكي يحقق الاستقرار الذى يشبع حاجات الأعضاء إلى الدرجة التى تظل فيها المنظمة محتفظة بهم كأعضاء .

*** عوامل أداء الفرد :** يتوقف سلوك الفرد فى أى لحظة على المعنى الذى يدركه من أدائه لعمل ما فى موقف ما بمعنى أن أداء الفرد يأتى نتيجة لتفاعلات عوامل الموقف : معرفة الفرد عن ما يجب عمله ، والوسائل المتوافرة لأداء العمل ، والخلفية المعرفية عن فن الأداء وما يتوقعه من إشباع نتيجة أدائه العمل .

نود أن نشير فى نهاية الفصل إلى أن التداخل بين كل الأنظمة التى تم مناقشتها سابقا توحى بنقطة مهمة أخرى: بأن الأفراد الذين يعملون فى المنظمة يعرفون كيف تعمل أنظمتها أكثر مما يعرفه أو يمكن أن يعرفه أى خبير ، ولذلك فإنهم مؤهلون لأن يقدموا اقتراحات وحلولاً Solutions تأخذ فى اعتبارها أكبر عدد ممكن من العوامل المهمة . هذا سبب واحد من بين أسباب عديدة فإن التدخل فى الأداء Performance Intervention يكون أكثر نجاحاً عندما يصنع فى أيدي المنتجين والعاملين الأدوات والنماذج اللازمة لتحسين أو تسهيل الأداء فى منظماتهم عملاً بالمثل الصينى القائل «لأن تعلمه كيف يصطاد خيراً له من أن تقدم له سمكة ليأكلها» . تمسك بهذه الفكرة.

كان هذا الباب مقدمة لأجزاء الكتاب الثلاثة : التقييم والإدارة والتحسين وسوف تتناول الأبواب التالية إلى نهاية هذا الجزء موضوع : تقييم الأداء.